دليل الباحثين في
الادارة والتنظيم



تأليف

الدكتور/ حامد سوادى عطية

دار المريخ

دليل الباحثين في الادارة والتنظيم

رقم الإيداع
٩٢/٨٦١١

المملكة العربية السعودية ص.ب ١٠٧٢٠ - الرمز البريدي ١١٤٤٣
تلكس ٤٠٣١٢٩ - فاكس ٤٦٥٧٩٣٩، هاتف ٤٦٤٧٥٣١ - ٤٦٥٨٥٢٣

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

لماذا يجب أن يلم المختصون في أي حقل من حقول المعرفة بمناهج البحث؟ إن الجواب الذي يتبادر إلى الذهن هو أن هذه المعرفة ضرورية حتى يستطيع الباحث اجراء البحوث في موضوع تخصصه لوحده أو بالمشاركة مع مختصين آخرين، وهذا الجواب صحيح ولكنه غير كامل، لأن المختص يحتاج إلى هذه المعرفة أيضا لمتابعة التطورات في حقل اختصاصه والتي عادة ماتتضمنها تقارير البحوث المنشورة في الدوريات العلمية والتي لايمكن لأحد أن يفهمها بصورة كافية بدون أن تكون لديه معرفة بمناهج وطرق البحوث المختلفة.

إن الهدف من هذا الكتاب هو تزويد الدارس أو الباحث الذي يريد التخصص في حقل الإدارة والتنظيم بمعارف أساسية عن مناهج البحث، ويجب أن لايفهم من هذا أن هناك مناهج بحث خاصة بالادارة والتنظيم فالعلوم الاجتماعية كلها تستخدم نفس المناهج. ما الذي يميز هذا الكتاب إذن عن الكتب العديدة حول مناهج البحث في العلوم الاجتماعية؟ إن الميزة الرئيسية لهذا الكتاب هي في كونه يعرض ويشرح مناهج البحث هذه بلغة حقل الإدارة والتنظيم، أي باستعمال أمثلة مستمدة من تجارب الباحثين في الادارة والتنظيم.

يتكون هذا الكتاب من أحد عشر فصلاً يركز الفصل الأول منها على توضيح مفاهيم رئيسية في عملية البحث مثل المعرفة العلمية والبحث العلمي والنظريات والقوانين والتعاميم، كما تعرض فيه أهم التحفظات التي تثار على استعمال المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية والمناهج البديلة، ويتضح من هذا الفصل أن هناك مبادىء أخلاقية يجب على الباحث الالتزام بها أثناء قيامه بعملية البحث.

ويبدأ الفصل الثاني بعرض الخطوات الرئيسية لعملية البحث حيث يتبين من ذلك أن اعداد الاطار النظري هو الخطوة الأولى، ويكتمل الاطار النظري للبحث

متى ما قام الباحث باختيار مسألة بحثه ووضعها بصيغة محددة ثم اختار تصميماً لبحثه يتلائم وهذه المسألة كما قد يتطلب ذلك وضع فرضيات البحث.

ويقدم الفصل الثالث عرضا مختصراً لموضوع عينة البحث وأنواع العينات: العشوائية وغير العشوائية وشروط اختيار العينة العشوائية.

أما الفصل الرابع فيتضمن على تعريف عام ببيانات البحث وأهم مصادرها والقياس وأنواع المقاييس وطرق التأكد من صدق وثبات مقاييس البحث، وهو بالتالي يمهد للفصول الأربعة التي تليه والتي يتطرق كل واحد منها لوسيلة من وسائل جمع البيانات وهي: مقابلة البحث، الاستبيان، المشاهدة والبيانات الجاهزة، ويبدأ كل واحد من هذه الفصول بتعريف الوسيلة ثمّ يعرض مزاياها وعيوبها وكيفية استعمالها، ويحوى الفصل التاسع على تعريف بمحتويات المكتبة وكيفية استفادة الباحث منها.

ينتقل التركيز في الفصل العاشر إلى مرحلة أخرى رئيسية من مراحل اعداد البحث وهي تحليل البيانات، ويتضح من هذا الفصل وجود طرق وصفية واحصائية للتحليل يمكن للباحث استعمالها في التوصل إلى النتائج المستهدفة، ويكتمل هذا الكتاب بموضوع اعداد تقرير البحث الذي يعرض في الفصل الحادي عشر والأخير والذي يبين مايجب أن يحتويه تقرير البحث وكيفية اعداد التقرير وأصول الاقتباس.

المحتويات

الفصل الأول
مفهوم البحث العلمي

الأهداف السلوكية: يهدف هذا الفصل إلى تزويد القاريء بالمعارف والمهارات الرئيسية التالية:

- تحديد ماهية المعرفة العلمية وتمييزها عن الأنواع الأخرى للمعرفة.
- تعريف البحث العلمي والمنهج العلمي.
- تحديد أهداف البحث العلمي.
- التعرف على المناهج البديلة للمنهج العلمي.
- تحديد أهم التحفظات على استعمال المنهج العلمي.
- تعريف النظريات والقوانين والتعاميم والتمييز بينها.
- تحديد الأخلاق الواجب على الباحث الالتزام بها أثناء قيامه بعملية البحث.

الفصل الأول
مفهوم البحث العلمي

مقـــدمـــة

بدأ الانسان بحثه عن المعرفة منذ قديم الزمان، فعندما كان يلاحظ شروق وغروب الشمس وهبوب العواصف وسقوط المطر فلابد أن عقله المفكر الذي يميزه عن سائر المخلوقات كان يتساءل: لماذا وكيف، ويبدو أن حاجته للإجابات على هذه الأسئلة وغيرها كانت ملحة وذلك للتقليل من مشاعر الخوف الناجمة عن عدم فهمه لهذه الظواهر، لذا فقد وضع الانسان في المجتمعات البدائية الأساطير والخرافات التي تشرح الخلق وظواهر الطبيعة، فمثلا اعتقد الانسان في بعض المجتمعات أن خسوف القمر يحدث بسبب محاولة حوت كبير ابتلاع القمر لذا فقد كان هو وجماعته يحاولون اخافة الحوت وابعاده من خلال احداث ضوضاء، ولكن بحث الانسان لم يتوقف عند مثل هذه «الشروحات» فتوصل وقبل آلاف السنين إلى صنع أدوات زراعية بسيطة واكتشاف مبادىء الحساب واستعمال الأعشاب في علاج الأمراض، وهكذا بدأت عملية البحث عن المعرفة.

وعندما نستعرض ماحولنا من أجهزة ومعدات وآليات ونقارن ذلك بما كان متوفراً قبل ألف سنة أو حتى مائة سنة نجد أن الفارق كبير، والفضل في ذلك يرجع كليا إلى النمو الكبير في المعرفة والتي استفاد منها الانسان في مختلف جوانب حياته، وكان لها أيضا تأثيراً كبيراً على حياة الانسان والمجتمع.

وقبل استعمال المنهج العلمي في البحث عن المعرفة كانت المعرفة محدودة، ولم تكن هناك وسائل دقيقة للتأكد من صحة هذه المعرفة وبالتالي تنميتها، فمثلا كان معروفاً أن بعض الأمراض تنتقل بالعدوى لكن كيفية حدوث العدوى كانت مجهولة لأن الأسباب الحقيقية لهذه الأمراض لم تكن معروفة، ولكن عندما تمّ

اكتشاف هذه الأسباب باستعمال المنهج العلمي أصبح من الممكن علاج هذه الأمراض وكذلك اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع انتشار الاصابة بها، وهذا النوع من المعرفة يسمى بالمعرفة العلمية.

المعرفــة العلميــة

تمتاز هذه المعرفة بكونها منظمة وتمّ التوصل اليها باستعمال المنهجية العلمية فهي لاتشمل إذن النتائج التي يمكن التوصل إليها حول ظاهرة ما من خلال التأمل والتفكير العميق في طبيعتها، لأن هذه المعرفة قد لاتمت بصلة للواقع المادى للظاهرة والذي لايمكن معرفته والتأكد منه إلا من خلال فحص وتقصي الظاهرة، كما أن هذه المعرفة ليست بديهية يتم التوصل إليها من خلال الحواس أو الخبرة أو التجربة والخطأ بدون اختبار أو برهان.

وقد تكون أفضل طريقة لتحديد ماهية المعروفة العلمية هي من خلال تمييزها عن الأنواع الأخرى للمعرفة، وهناك أولاً المعرفة المبنية على المنطق، والمنطق هو مجموعة من الخطوات المحددة التي تقود إلى نتيجة، وهذه النتيجة تكون مقبولة إذا توفرت في الخطوات شروط وقواعد المنطق، فمثلاً:

الانسان كائن اجتماعي - مقدمة كبرى
زيد انسان - مقدمة صغرى
اذن زيد كائن اجتماعي - نتيجــة

ووفقاً لقواعد المنطق فإن النتيجة تكون صحيحة إذا كانت المقدمتان الكبرى والصغرى صحيحتين.

ونحن نعتبر مانسمعه من أساتذتنا والمتخصصين الذين نعمل معهم معرفة لأننا نعترف بهم كمراجع في حقول تخصصهم، كما أن الطفل يتعلم الكثير من المعارف من والديه، وهذا نوع ثان من المعرفة يختلف عن المعرفة العلمية، كما أن المعرفة العلمية لاتشمل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال التفكير الفلسفي، وهذه المعرفة التي تأخذ صورة منهج فلسفي أو عقيدة أو ايديولوجية قد يتبناها الفرد وتصبح بالتالي الأساس المقبول بالنسبة له لتفسير وفهم الظواهر الطبيعية

وماوراءها، ومن الملاحظ أن القيم الشخصية عنصر رئيسي في هذا النوع من المعرفة، وبغض النظر عن رأينا بصحة أو عدم صحة هذه المعارف فهي لاتصنف كمعرفة علمية لأن المنهج العلمي لم يستعمل في التوصل إليها، والمنهج العلمي هو الطريقة المستخدمة في إجراء البحوث العلمية والتي هي أساس المعرفة الحديثة في العلوم الطبيعية وفي العلوم الاجتماعية والسلوكية كذلك، ولكن ماهو البحث العلمي ؟

البحث العلمـــي

نستعمل كلمة البحث في اتصالاتنا اليومية الاعتيادية للتعبير عن عملية طلب شيء ما أو محاولة ايجاده، ويورد القاموس بأن كلمة «بَحَثَ» تعني «فتش»، فيقال ان العاطل عن العمل يبحث عن وظيفة أو نقرأ في جريدة بأن عملية البحث عن ناجين لازالت مستمرة بعد غرق سفينة.

عند ما يوصف البحث بأنه بحث علمي، فان كلمة بحث تكتسب معنى محدداً، فأولاً يتضح بأن الهدف من البحث في هذه الحالة هو المعرفة والفهم، كما يتبين من ذلك أيضا المنهج الذي سيستعمل في طلب هذه المعرفة أو الفهم وهو المنهج العلمي والذي يتطلب اتباع خطوات محددة والإلتزام بشروط معينة.

يعرف فريمان وليفين (١٩٧٥ : ١) البحث العلمي بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في جمع المعلومات والاجابة على الأسئلة حول طبيعة الظاهرة التي يريد بحثها[١] ويعرفه بينيت (١٩٨٣) بأنه نشاط علمي يهدف إلى إكتشاف المجهول ويساهم في بناء المعرفة والتي هي أساس التطبيق والممارسة[٢] ويعرفه درو (١٩٨٠ : ٤) باختصار بأنه طريقة منظمة للبحث.[٣]

إن الصفة الأساسية للبحث العلمي هي اعتماده على البيانات الحسية عن الواقع المادي للظاهرة أو الظواهر المبحوثة والتي يحصل عليها الباحث من خلال مشاهداته الميدانية المباشرة أو من خلال تجارب الآخرين، ويستعمل الباحث في جمعه لهذه البيانات وسائل منظمة، كما يجب عليه أن يلتزم أثناء قيامه بجمع البيانات وغيرها من خطوات انجاز البحث **بالموضوعية**، والتي هي صفة أساسية أخرى للبحث العلمي، وتتحقق الموضوعية عندما يحرص الباحث أثناء قيامه

بالبحث على أن لايدع ميوله أو اعتقاده بمذهب أو بفكرة أو قيمه الشخصية تؤثرعلى البحث وبياناته ونتائجه، وخلاف ذلك فان اللاموضوعية ستقلل من صحة بيانات البحث ودقة النتائج وبالتالي ثقة الاخرين بالباحث وقبولهم بنتائج بحوثه، وقد تظهر اللاموضوعية أو التحيزات بسبب سلوك الباحث أثناء عملية البحث وفي الآراء والمواقف التي يبديها وكذلك في اختياره لعينة البحث وأدوات جمع البيانات التي يعتمدها وفي مناقشته وتفسيره للنتائج.

أهداف البحث العلمي

إن الهدف النهائي للبحث العلمي هو الاضافة إلى المعرفة في حقل ما، وفي أغلب الحالات يصعب تقدير مدى الاضافة أو الزيادة في المعرفة التي تتحقق بظهور نتائج بحث ما، ومن المؤكد أن هناك عدداً كبيراً من البحوث التي بذلت في أعدادها جهود كبيرة وأموال طائلة ولكنها مع الأسف لم تؤدى إلى نتائج ذات قيمة، وعلى أية حال فإن ليس من المتوقع أن يتوصل كل مشروع بحث إلى نتائج مذهلة تحدث أثراً واضحاً في حقل المعرفة. ولذا يتفق الجميع على حقيقة واضحة وهي أن المعرفة تراكمية، أي أن نتائج وأفكار البحث إذا كانت ذات قيمة تضاف إلى المعرفة المتوفرة في حقل أو موضوع البحث، ثم يأتي آخرون ليضيفوا أفكاراً ونتائج أخرى - وقد تنسخ هذه ماتوصل إليه باحثون سابقون لأن صحة النتائج العلمية هي نسبية وليست مطلقة - وغالباً ماتكون الاضافة إلى المعرفة التي يقدمها البحث الواحد صغيرة، ولكن هكذا تتطور المعرفة.

تساءل لابوريتز وهاجيدورن (١٩٧٦) لماذا يهتم بعض الأفراد بطلب المعرفة وإجراء البحوث العلمية. وقد أجابا على سؤالها بأن الهدف الرئيسي للبحث العلمي عن المعرفة هو التوصل إلى وضع قوانين سببية causal laws والتي تجعل من الممكن شرح الظواهر والتنبؤ بحدوثها[٤]، ويجيب ناخمياس وناخمياس(١٩٧٦) على نفس السؤال أيضا بأن المنطق الاعتيادي قاصر عن شرح الظواهر المختلفة بما في ذلك السلوك الانساني، أما العلم فيهدف إلى شروح وتفسيرات عامة[٥]، وهذا ما أكده بيثويت (١٩٧٣ : ٢٥) أيضا عندما اشار إلى أن هدف العلم هو:[٦]

(وضع قوانين عامة . . . . . تمكننا من ربط المعرفة

عن احداث متفرقة ووضع، تنبؤات يمكن الوثوق بها)

. إذن فالهدف الأسمى للبحث العلمي أو العلوم هو التوصل إلى وضع قوانين تفسر الظواهر وتمكننا من التنبؤ بحدوثها، ولكن هذا لايمنع من أن يكون الهدف الفعلي للمدى القريب أقل طموحاً، فالكثير من البحوث تكتفي بوصف الظواهر أو دراسة الارتباطات فيما بينها، وفي الحقيقة فان من غير الممكن التوصل إلى التفسير قبل الوصف، فأول خطوة في تكوين المعرفة عن أية ظاهرة هي التعرف على الظاهرة ووصفها وتحديد خواصها المميزة وتسميتها. أما إذا أراد باحث فهم الظاهرة فانه يذهب إلى أبعد من ذلك، أي شرح وتفسير الظاهرة وبالتحديد تقصي أسباب حدوثها والعوامل المؤثرة فيها، فإذا كان يبحث في ظاهرة غياب الموظفين مثلا فإن حصوله على نتيجة تبين بأن نسبة الغياب عالية شيء مهم بحد ذاته ومفيد أيضا، ولكن الفائدة ستكون أعظم بكثير لو استطاع الباحث تحديد العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع نسب الغياب.

ويتطلع الباحثون في حقول المعرفة المختلفة إلى وضع قوانين تبين العلاقات السببية (السبب والنتيجة) بين الظواهر، فقانون الجاذبية المعروف يشرح ظاهرة الجاذبية وكونها سبباً للعديد من الظواهر أو عاملا مؤثراً فيها، كما أن وجود هذا القانون يصبح أساساً للتنبؤ بحدوث هذه الظواهر، فانا متأكد مثلا بأني لو أفلت القلم الذي أكتب به هذه السطور أو قذفت به إلى أعلى فإنه سيهوى إلى الأرض حتما، وهذا ينطبق على الحالة الآن وفي المستقبل وفي الماضي.

ويتطلب وضع مثل هذه القوانين اجراء التجارب ووجود امكانية لمعالجة الظواهر والسيطرة عليها وبما أن القليل من الظواهر في العلوم الاجتماعية أو السلوكية قابلة للمعالجة والسيطرة لأسباب عملية أو اخلاقية لذا فان النتائج أو الشروح التي يتوصل إليها الباحثون في هذه العلوم لاترقى إلى مستوى القوانين والقليل منها يصح تعميمه.

نوعان من البحوث

يميز البعض بين نوعين من البحوث: البحث النظري والبحث التطبيقي، والأساس في هذا التمييز هو الاختلاف في الأهداف، فالبحث النظري يهدف

بالدرجة الأولى إلى الوصف والتفسير وبالتالي إلى وضع النظريات والقوانين، أي الاضافة إلى المعرفة المتوفرة عن ظاهرة ما، أما البحث التطبيقي فيهدف أيضا إلى المعرفة ولكن الغرض من ذلك هو حل مشكلة معينة مثل التصحر أو ايجاد مصادر بديلة للطاقة أو الإرتقاء بجودة الانتاج في مصنع، ولا يختلف النوعان من حيث المنهجية أو الطرق المستخدمة في التوصل إلى النتائج، وغالبا ماتكون المعرفة النظرية هي الأساس والمنطلق للتوصل إلى الحلول العملية والتطبيقات. فمثلا لو لم تكن طبيعة الذرة ومكوناتها معروفة لما أمكن صنع قنبلة ذرية أو استخدام الطاقة النووية للأغراض السلمية، ومن جهة اخرى فان ملاحظة خصائص ومقومات المنظمات الناجحة ادت إلى وضع أفكار نظرية مهمة في حقل الادارة والتنظيم.

البحث العلمي في العلوم الاجتماعية

بدأ استعمال البحث العلمي أو المنهج العلمي في العلوم الطبيعية ثم انتقل إلى العلوم الاجتماعية وذلك عندما قام العلماء الاجتماعيون بتقليد زملائهم في العلوم الطبيعية في صياغة مبادىء أو ما أسموه بقوانين افترضوا بأنها تتحكم بالتطور الاجتماعي أو السلوك الانساني مثلما تتحكم قوانين الطبيعة بالظواهر الطبيعة، ولكنهم لم يبرهنوا على صحة هذه القوانين والتي تمّ وضعها على أساس الملاحظة البسيطة والتأمل والمنطق.

وتصف فريدس (١٩٧٣) النظريات الاجتماعية في تلك الفترة بأنها كانت تعكس عادة الأفكار السائدة في العلوم الطبيعية، فمثلاً مفهوم التوازن الاقتصادي كان وليد الفكر السائد في القرن الثامن عشر وبالتحديد الاتجاهات الميكانيكية في العلوم الطبيعية، كما تشير الكاتبة إلى أن الاهتمام بنظرية النشوء في علم الأحياء انعكس على النظريات الاجتماعية المستندة على التناظر بين المجتمع والكائنات الحية (مايسمى بالدارونية الاجتماعية)، وتذكر بأن سبنر، العالم الاجتماعي المعروف، هو الذي وضع العبارة المشهورة: « البقاء للأصلح » وليس داروين.

وتؤرخ فريدس (١٩٧٣) بأن الباحثين في العلوم الاجتماعية قاموا في منتصف القرن الماضي بجمع بيانات واحصاءات عن الأوضاع الاجتماعية في تلك الحقبة من الزمن، وقد اعتقد هؤلاء الباحثون بأن مجرد قيامهم بجمع ونشر هذه البيانات

أمر مهم بحد ذاته لأنه سيؤدى وبصورة تلقائية إلى احداث التغييرات الايجابية المرغوب بها في الوضع الاجتماعي. وقد اعتبرت دراسة دوركهايم لظاهرة الانتحار منعطفا رئيسيا في تطور المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية، فهو لم يكتفي بجمع المعلومات عن الظاهرة فقط بل درس العلاقة بينها وبين عوامل اجتماعية وحضارية أيضا، وتعتبر تلك الدراسة البداية الحقيقية لاستعمال البحث العلمي في دراسة الظواهر الاجتماعية(٧)

ونتيجة لهيمنة اعتماد المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية والسلوكية فقد ظهرت فروع ضمن العلوم الاجتماعية تركز على القياس مثل علم الاجتماع القياسي، وعلم النفس القياسي والاقتصاد الرياضي. وقد تبنى أغلب الباحثين في حقل الادارة والتنظيم هذا المنهج في بحوثهم، ويلاحظ بهلنج (١٩٨٠) أن أغلب الكتب التدريسية في هذا الحقل تدعو إلى استعمال هذا المنهج(٨) .

المناهج الأخرى

بالاضافة إلى المنهج العلمي هناك مناهج أخرى يعتبرها بعض المختصين بدائل أفضل للتوصل إلى المعرفة، وينتقدون الاعتقاد الذي يشجعه المنهج العلمي بامكانية وضع تعاميم حول السلوك الانساني. وقد قدم العالم الاجتماعي المعروف ماكس فيبر والذي يعرفه المختصون في الادارة والتنظيم بأنه واضع نموذج البيروقراطية ـ أحد هذه البدائل، فقد عرف هدف علم الاجتماع بأنه دراسة السلوك الاجتماعي من خلال تفسير مضامينه الذاتية subjective meaning ، وأكد بأن معاني السلوك تكمن في مقاصد ونوايا الأفراد، ويختلف هذا الموقف عن دعوة المنهج العلمي إلى الالتزام بالموضوعية ونبذ الذاتية.

ويطرح الفينومينولوجيون (الظاهريون) phenomenologists الفكرة القائلة بأن الفعل يعرف من خلال المعنى action is defined through meaning وهم يعترضون على امكانية التوصل إلى ادراك المعنى من خلال مشاهدة السلوك الذي يعتقد به أصحاب المذهب التجريبي (المنهج العلمي)، ويدعون إلى وصف عالم الظواهر كما يدرك أو يفهم ببساطة وتجنب التحيزات الناتجة عن اعتماد المناهج الأخرى ويعتبرون بعض منطلقاتها الفكرية احكاما مسبقة على الظاهرة (الواقع

أو الحقيقة) prejudgement of the fact ويرى سلفرمان (١٩٧٢) الذي دعا إلى دراسة المنظمات على أساس المنهج الظاهري أن على الباحث أن يحذر من الانحياز إلى تفسيراته الشخصية المستندة إلى المنطق الاعتيادى أثناء قيامه بالملاحظة الميدانية، والمطلوب منه أن يسعى إلى ادراك معاني الحدث كما يراها المشاركون فيه أو المعنيون به ـ ولكنه يستدرك بانه مهما بلغت مهارة الباحث فلن يستطيع ادراك تجربة شخص أخر والمعاني المرتبطة بها ادراكا تاما.(٩)

وقد استعمل المنهج الفينومينولوجي بكثرة في الدراسات الانثروبولوجية (علم الأجناس) فالمختصون في هذا الحقل يهدفون إلى دراسة الحياة الاجتماعية على طبيعتها وبدون أن يفرضوا تفسيراتهم أو تصوراتهم المسبقة عليها ويتم ذلك عن طريق المشاهدة الميدانية والانصات لما يقوله أفراد المجتمع واتاحة الفرصة لهم لشرح سلوكهم.

ويثير الدراميون Dramaturgists تحفظات جديرة بالاهتمام على المنهجين العلمي والفينو مينو لوجي، وهم ينطلقون في ذلك من اعتقادهم بأن سبر دوافع الأخرين الكامنة وراء سلوكهم أمر صعب جداً لأنهم يحرصون على اخفائها بعيداً عن أنظار وادراك الآخرين، وهم في سبيل ذلك يمثلون ادواراً مختلفة وكأنهم فرقة مسرحية والحياة مسرحية (دراما)، فالضغوط الاجتماعية هي التي تدفع الأفراد إلى لبس أقنعة وانتحال شخصيات وافتعال مواقف، وعلى هذا الأساس يحكم جوفمان (١٩٧٤) بأن المجتمعات تزخر بالزيف والأنانية(١٠) ويلاحظ لوفلاند (١٩٧٦) بأن السلوك الظاهري لايمثل المشاعر الحقيقية الداخلية للناس، فالاذعان والخضوع ليس بالضرورة خضوعاً حقيقياً، كذلك فان التمرد الظاهري ليس بالضرورة تمرداً حقيقيا.(١١)

وقد بلغ الاعتراض على المنهج العلمي والتشكيك بجدواه في العلوم الاجتماعية حد الدعوة إلى التخلي عنه تماماً، فقد دعا فيليبس (١٩٧٣) الذي ألف كتابا بعنوان نبذ المنهج الباحثين إلى أن يدعو الظواهر تقودهم إذ لا توجد حقائق تم تسجيلها بطريقة مباشرة من الواقع المادى، وان القبول بحقائق معينة ليس دليلا على صحتها وانما هو نتيجة اعتراف اجتماعي بصحتها.(١٢)

ويوجد بين المختصين في الادارة والتنظيم من يعترض على استخدام المنهج

العلمي في البحوث الادارية والتنظيمية، ويلخص بهلنج (١٩٨٠) اعتراضاتهم في النقاط التالية[١٣]:

١) تميز أو تفرز الظواهر Uniqueness: ويقصد بذلك أن وجود الاختلافات بين المنظمات والجماعات والأفراد يجعلهم متميزين بحيث لا يمكن وضع قوانين عامة دقيقة للتنظيم والسلوك.
٢) عدم الاستقرار: ويشير هذا إلى أن الظواهر التي يدرسها الباحثون تتصف بعدم الاستقرار، فالحقائق حول الأحداث الاجتماعية تتغير بمرور الزمن لذا فإن القوانين المتعلقة بها يجب أن تتغير أيضاً، ويرى المعارضون بأن البحوث التي تعتمد المنهج العلمي لايمكن أن تعبر عن هذا الواقع.
٣) الحساسية: ويعني بهذا أن الأفراد الذين يعملون في المنظمات قيد البحث قد يغيرون سلوكهم إذا ما علموا بوجود الباحث.
٤) فقدان الواقعية: ويحدث هذا لأن الظواهر تتغير عندما يقوم الباحثون بمعالجة متغيراتها أو السيطرة عليها.
٥) وأخيرا ينتقد المنهج العلمي لأنه يدعو إلى الاهتمام بتحرى الارتباطات السببية أكثر من اهتمامه بمعاني الظواهر ودرجة أهميتها بالنسبة للمواقف التي تحدث فيها.

وعلى الرغم من كثرة الانتقادات والاعتراضات التي تثار حول استعمال المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية فإنه لايزال المنهج الرئيسي الذي يقبل به جمهور المختصين ويستعملونه في بحوثهم.

مقارنة بين العلوم الطبيعية والاجتماعية

من المؤكد أن استخدام المنهج العلمي في العلوم الاجتماعية ومنها حقل الادارة والتنظيم لم يرق بها إلى مستوى العلوم الطبيعية من حيث الدقة وامكانية التنبؤ، فبينما نجد أن بالامكان وضع قوانين في العلوم الطبيعية تنتهي أفضل جهود البحث في العلوم الاجتماعية إلى صياغة نظريات، وتوجد عدة أسباب لذلك تمثل في مجملها الفروق الأساسية بين العلوم الطبيعية والاجتماعية فيلاحظ أولاً أنه عندما نبحث عن تعريف لمصطلح يستعمل في أحد العلوم الاجتماعية نجد عدة تعاريف

متباينة، فمثلا لايوجد تعريف واحد يتفق حوله المختصون في حقل الادارة والتنظيم لمصطلحات مثل التركيب التنظيمي والقيادة والفعالية والكفاءة، ثانياً، إن من غير الممكن قياس هذه المصطلحات بدقة، فلا توجد في العلوم الاجتماعية مقاييس دقيقة مثل الميزان أو المسطرة المستعملة في العلوم الطبيعية. ثالثا، يحسد العلماء الاجتماعيون زملاءهم في العلوم الطبيعية على امكانية السيطرة على العوامل مختبريا وفرز العوامل التي يريدون دراستها، بينما لايستطيعون هم في أفضل الأحوال التوصل إلى أكثر من السيطرة احصائيا على المتغيرات الاجتماعية والسلوكية. رابعاً عندما يجمع الباحث في العلوم الاجتماعية البيانات اللازمة لاعداد بحثه، فان هذه البيانات قد تتأثر بعملية جمع البيانات نفسها لأن الأفراد الذين يجري عليهم البحث قد يتفاعلون مع الباحث ويغيرون سلوكهم ومواقفهم وفقا لذلك، ويرى البعض أن هذا ماحدث بالفعل أثناء تجارب هاوثورون المعروفة والتي أدت إلى ظهور حركة العلاقات الانسانية في الادارة والتنظيم، فعندما أدرك العاملون في مصانع هاوثورن الذين كانت تجري عليهم هذه التجارب أهداف الباحثين عمدوا إلى تغيير سلوكهم ليتجانس مع توقعات الباحثين. خامساً وأخيراً، فان اعادة التجربة تحت نفس الظروف ممكن في العلوم الطبيعية بينما يستحيل ذلك في العلوم الاجتماعية.

النظريات والقوانين والتعاميم

أشرنا سابقا إلى صعوبة التوصل إلى قوانين في العلوم الاجتماعية وذلك لأن القانون يعبر عن علاقة سببية، ويلاحظ بأنه لايوجد قانون واحد في الادارة والتنظيم، ومايسمى بقانون باركنسون أو قانون بيتر ليست قوانين ولاتصح تسميتها بذلك، فهي لا تعدو كونها افتراضات لم يتم التحقق من صحتها ولاتنطبق دائماً على الواقع المادي، والغرض من تسميتها بقوانين هو التأثير على القارىء. أما التعميم فيعرف بأنه استنتاج مبني على نتائج حول جزء من الظاهرة يتم تعميمه على عموم الظاهرة، وقوة التعميم أقل من قوة القانون ولكنه يمكن أن يعبر عن علاقة سببية مثل القانون.

وتعرف النظرية بأنها فرضية أو مجموعة من الفرضيات تم اختبارها من قبل

باحثين ولا تتوفر نتائج أو أدلة تثبت عدم صحتها لذا فهي لازالت قائمة، وقد عرفها سميث (١٩٧٥) بأنها مجموعة من الفرضيات المترابطة والمتكاملة التي تبين العلاقات بين ظواهر معينة، ولكن العلاقات التي تبينها النظرية ليست ثابتة لأن العلاقات الثابتة يتم التعبير عنها بشكل قوانين[١٤] .

يرى المختصون أن للنظريات دور رئيسي في تطور كافة حقول المعرفة وذلك لأنها تنظم المعرفة وتكون حافزاً على استمرار عملية البحث، فالباحثون يستمدون فرضيات بحوثهم من النظرية، ويتم اختبار صحة هذه النظرية من خلال هذه البحوث، فإذا أتت النتائج مؤيدة لها فإن ذلك سيكون حافزاً اضافياً للاستمرار في اجراء البحوث على أساس هذه النظرية، أما إذا كانتْ النتائج لاتتفق مع النظرية فإن ذلك سيكون سبباً كافياً لنبذها وإحلال نظرية بديلة محلها. فعندما بدأ باحثو هاوثورن تجاربهم كان هدفهم هو اختبار صحة بعض أفكار حركة الادارة العلمية، وقد أدى توصلهم إلى نتائج لاتتفق مع هذه الأفكار إلى بروز نظرية أو نموذج فكري جديد عرف فيها بعد بحركة العلاقات الانسانية. ويلاحظ أيضا ان المعرفة في موضوع القيادة، وهو موضوع رئيسي في حقل الادارة والتنظيم، تطورت بنفس الطريقة، ففي البدأ كانت نظرية الرجل العظيم أو سمات القيادة هي السائدة، ولكن عندما لم تؤكد نتائج البحوث صحتها استبدلت بنظرية السلوك القيادى ثمّ تلتها نظرية القيادة الموقفية.

ويشير كوهن (١٩٦٢) إلى أن المعرفة في حقل ماتتطور من خلال وضع واستبدال الأفكار السائدة في فترة زمنية معينة وأسماها بـ Paradigm ، وهذه النظرية العظمى super-theory تتضمن على قوانين ونظريات ومناهج بحث مقبولة لدى جمهور المختصين في الحقل في تلك الحقبة الزمنية، وهم يستمدون موضوعات بحوثهم والمناهج منها، ويرى كوهن أن تأثيرها على الباحثين وعملية البحث حتمي، وتبقى هذه النظرية مهيمنة حتى تبدأ حركة تشكيك في صحتها وتظهر أفكار جديدة بديلة، وعندما يتم رفضها بشكل كامل فستحل محلها نظرية عظمى أخرى[١٥]

أخلاق البـاحث

لايكتمل هذا الفصل بدون التطرق إلى أخلاق الباحث، ويتفق مختصو البحث العلمي على ضرورة التزام الباحثين بأخلاق البحث العلمي، وبدون ذلك فقد يفقد البحث قيمته العلمية، فما هي هذه الأخلاق أو المبادىء الأخلاقية التي يتوقع من الباحثين التحلي بها أو العمل بموجبها.:

١) يجب على الباحث أن يحصل على موافقة عينة البحث قبل اجراء البحث عليها، وعادة مايتم ذلك بصورة صريحة أو ضمنية عندما يطلب الباحث منهم الاجابة على أسئلة البحث من خلال المقابلة أو الاستبيان فيرفضوا أو يقبلوا المشاركة في البحث، ولكن قد لايكون استئذان عينة البحث ضرورياً لاجراء بعض البحوث التي تستخدم فيها المشاهدة إذ قد لايدركون اصلا وجود الباحث أو اجراء عملية البحث، وهنا يبرز سؤال حول جواز قيام الباحث ببحثه بدون علم العينة، ويرى العديد من المختصين بأن ذلك غير مقبول لأنه يعتبر تعديا على خصوصيات عينة البحث، والذين يحق لهم وحدهم السماح للباحث أو غيره بالاطلاع عليها، وقد ثارجدل حول بحث استعملت فيه أجهـزة انصـات مخفية لتسجيل مايدور أثنـاء مداولات المحلفـين في المحاكم، ووجهت انتقادات عنيفة وعلنية للبحث بسبب اعتماده هذه الطريقة مما اضطر الباحثين إلى ايقاف مشروع البحث والتخلي عنه. من جهة أخرى يبرر البعض عدم قيام الباحث باعلام عينة البحث بالبحث بدعوى منع ظهور التحيزات، فكما عرفنا سابقاً قد يتصرف أفراد العينة بصورة تختلف عن تصرفاتهم الاعتيادية عندما يشعرون بوجود الباحثين وبالتالي فإن البيانات التي سيحصل عليها الباحث لن تمثل الواقع تمثيلا صحيحاً.

٢) يجب أن لايقدم الباحث إلى عينة البحث معلومات غير صحيحة عن طبيعة وأهداف البحث، وهذا يعني بأن عليه أن يبين لهم هدف أو أهداف البحث بدون خداع أو تضليل، فلا يقول لهم مثلا بأن هدف البحث هو استطلاع آراءهم واتجـاهـاتهم حول اسلوب القيادة بينـما الهدف الحقيقي هو دراسة علاقـاتهم برؤسـائهم، فلعينة البحث الحق في معرفة هدف البحث حتى يتمكنوا من ممارسة حرية الموافقة أو عدم الموافقة على المشاركة في البحث

والاجابة على أسئلة الباحث، ولكن البعض يجيزون للباحث عدم الافصاح عن الهدف الحقيقي للبحث إذا كان ذلك سيدفع المبحوثين إلى عدم التعاون مع الباحث، بينما يقترح آخرون أن يكتفي الباحث بتزويد عينة البحث بفكرة عامة عن أهداف بحثه بدون الدخول في التفاصيل.

٣) على الباحث أن يتوخى عدم الحاق الضرر بالعينة، ومعنى هذا أن لايترتب على بحثه نتائج سلبية ـ مادية أو معنوية ـ عليهم، فالباحثون يتفقون تماماً حول عدم أخلاقية البحوث التي أجريت على أسرى الحرب أثناء الحرب العالمية الثانية، كما انتقدت البحوث التى أجراها ميلجرام (١٩٧٤) في موضوع التسلطية authoritarianism والتي كان يطلب فيها من المشاركين تعريض آخرين لصدمات كهربائية لما قد يتركه ذلك من آثار نفسية سيئة على المشاركين في بحثه بالرغم من أن ضحايا الصدمات الكهربائية المزعومين كانوا في الواقع متواطئين مع الباحث، ويقتصر دورهم على اصدار أصوات التألم وكأنهم يعذبون بالفعل[١٦] .

٤) من المهم أن يحافظ الباحث على الوعود التي يقطعها على نفسه للعينة، فإذا وعدهم بأنه سيحافظ على سرية الاجابات التي سيدلون بها إليه أو المعلومات التي سيزودونه بها فان عليه أن لايفشي هويتهم، وإذا وعدهم بأنه سيستعمل المعلومات لأغراض البحث فقط فإن عليه أن يلتزم بذلك أيضا.

٥) يجب على الباحث ان يكون أميناً في تسجيل بيانات بحثه وفي عرض النتائج التي يتوصل إليها، ولا يغتفر للباحث إذا تعمد تحوير البيانات أو النتائج لغرض اثبات أو دحض فرضية من فرضيات بحثه، فصحيح أن نتائجه لن تكون باهرة وربما سيواجه صعوبات في نشر تقرير بحثه لكن ذلك أهون بكثير من نشره لنتائج ليس لها أساس مادي أو مبنية على بينات وأدلة مختلقة أو محورة. وفي حالة اكتشاف ذلك فإن الثمن الذي سيدفعه الباحث سيكون باهظاً جداً وهو خسارة سمعته العلمية وضياع مستقبله الوظيفي.

٦) ومن المهم جداً أن يلتزم الباحث بأصول الاقتباس والنقل، وليسأل الباحث نفسه عن شعوره لو اكتشف أن شخصاً آخر قد قام بنشر كتاب أو مقالة له تحت اسمه ؟. فإذا انتحل الباحث لنفسه أفكار أو جهود غيره أو حتى

أهمل الاشارة إلى مصادرها في مؤلفاته فإن ذلك يعتبر سرقة علمية، ويستوى في ذلك قليلها وكثيرها، وبالاضافة إلى تشويه سمعته العلمية فإن الباحث يعرض نفسه أيضا للطرد من وظيفته.

مراجع الفصل الأول

١) Gerald S. Freeman and Jack Levin (1975). *Social science research ; A handbook for students.* New York: John Wiley & Sons.

٢) Roger Bennet (1983). *Management research.* Geneva: ILO, Management Development Series, No. 20.

٣) Clifford J. Drew (1980). *Introduction to designing and conducting research.* St. Louis: The C. V. Mosby Company.

٤) Stanford Laboritz and Robert Hagedorn (1976). *Introduction to social research.* New York: McGraw-Hill Book Company.

٥) D. Nachmias and C. Nachmias (1976). *Research methods in the social sciences.* London: Edward Arnold, Publishers, Ltd.

٦) R. Baithwaite (1973. *Scientific explanation.* Cambridge: Cambridge University Press.

٧) Thelma Freides (1973). *Literature and bibliography of the social sciences.* Los Angeles, Calif,: A Wiley - Becker & Hayes Series Book.

٨) Orlando Behling (1980). The case for the natural science model for research in organzational behavior and organization theory. *Academy of Managament Review,* 5 : 483 - 490.

٩) David Silverman (1970) . *The theory of organizations.* London: Heinmann.

١٠) Erving Goffman (1974) *Frame analysis: An essay on the organization of experience* Cambridge Mass, Harvard University Press.

١١) John Lofland (1976) *Doing social life: The qualitative study of human interaction in natural settings.* New York: John Wiley & Sons.

١٢) Derek Phillips (1973). *Abondoning method.* San Francisco: Jossey - Bass Publishers.

١٣) Behling, op. cit.

١٤) H. W. Smith (1975). *Strategies of social research: The methodological imagination.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. Inc.

١٥) T. S. Kuhn (1962). *The structure of scientific revolution.* Chicago: University of Chicago Press.

١٦) Stanley Milgram (1974). *Obedience to authority: An experimental view* New York: Harper & Row.

الفصل الثاني

الاطار النظري للبحث

الأهداف السلوكية : يهدف هذا البحث إلى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية :

- تحديد خطوات اعداد الاطار النظري للبحث
- كيفية اختيار مسألة البحث والمعايير المعتمدة في ذلك.
- كيفية تحديد مسألة البحث من خلال وضع أسئلة البحث.
- تحديد أهم أنواع تصاميم البحث وخصائصها.
- كيفية اختيار تصميم البحث المناسب لمسألة البحث.
- تحديد ماهية المصطلحات والمتغيرات.
- تحديد ماهية الفرضيات وكيفية صياغتها واختبار صحتها.

الفصل الثاني

الاطار النظري للبحث

تشتمل عملية البحث على أربع مراحل أو خطوات رئيسية هي:

١. اعداد الاطار النظري
٢. جمع البيانات
٣. تحليل البيانات
٤. اعداد تقرير البحث

وقد تذكر بعض المراجع خطوات أخرى، والواقع أن كل خطوة من هذه الخطوات الأربعة تتضمن على عدد من العمليات الفرعية كما سيتضح لاحقاً. فلابد أن يبدأ الباحث بوضع الاطار النظري للبحث، وغالبا ما يكون هذا العمل مكتبيا مع التأكيد على حاجة الباحث للاستعانة بمراجع الموضوع، أما مرحلة جمع البيانات فتتطلب اعداد أدوات جمع البيانات قبل النزول إلى الميدان لجمع البيانات أو الاستعانة بمصادر البيانات الجاهزة، ثم سيعود الباحث إلى مكتبه في المرحلة الثالثة لتحليل البيانات التي قام بجمعها واستخراج النتائج، ويكتمل مشروع البحث عندما ينتهي الباحث من كتابة تقرير البحث، وستكون الخطوة الأولى، أي الاطار النظري للبحث، هي موضوع هذا الفصل.

الاطار النظري

لا يجوز اجراء أي بحث بدون تحضير أولي يتم فيه تحديد أهداف البحث ومساره، أي الطريق الذي سيسلكه الباحث للتوصل إلى هذه الأهداف، وتتضح اهمية هذه المرحلة من النصيحة التي اسداها أحد المختصين للباحثين وهي بأن

يصرف الباحث دولارين من كل ثلاثة دولارات مخصصة لتمويل بحثه على هذه المرحلة، ومن المؤكد ان الباحث الذي لايعطي هذه المرحلة استحقاقها من وقته وجهده سيفشل في اكمال بحثه في الموعد المحدد لذلك، كما قد لايحصل من بحثه على النتائج المرجوة، أما لو أهمل الباحث هذه المرحلة الأساسية فعلى الأغلب سيتحول بحثه إلى مجرد عملية تقصي عشوائية غير مجدية.

ويشتمل الاطار النظري على ثلاثة خطوات رئيسية هي:

١. اختيار وتحديد مسألة البحث
٢. اختيار تصميم البحث
٣. وضع الفرضيات

اختيار مسألة البحث

يستمد الباحثون مسائل بحوثهم من مصادر عديدة ومن أهمها: النظريات والنماذج الفكرية السائدة في الحقل، ونتائج البحوث السابقة، وخبرة الباحث الشخصية، وحتى الحدس والتخمين أحياناً. وتشتمل مراجع الحقل الذي يختص فيه الباحث على اسهامات الباحثين السابقين والتي سيجد الباحث فيها اشارات صريحة أو غير مباشرة إلى المسائل التي تحتاج إلى بحث. فعندما يقوم الباحث بدراسة مسألة فإن من المحتمل ـ حتى لو توصل إلى نتائج مفيدة بخصوص هذه المسألة ـ أن تتكشف له جوانب اخرى للمسألة يرى أنها بحاجة إلى دراسة فيوصى بذلك في تقرير البحث المنشور. وقد يختار الباحث تكرار بحث سابق replicate فهو إذا وجد أن نتائج أحد البحوث مفيدة والتصميم المعتمد في إعداده سليم فقد يقرر اعادة البحث على عينة مماثلة أو مختلفة لفحص مدى ثبات نتائج البحث الأصلي وامكانية تعميمها، ويؤكد وستماير (١٩٨١) على ضرورة قيام الباحث بمراجعة أدبيات الموضوع في هذه المرحلة فقد يكتشف أن غيره قد سبقه إلى دراسة هذه المسألة، وتوصل إلى نتائج مفيدة، كما قد يتعرف من خلال ذلك على أبعاد للمسألة لم يأخذها في الاعتبار، وقد يكون من المفيد أيضا قيام الباحث بمناقشة فكرة البحث مع زملائه[١].

يقوم الباحث عادة باختيار المسائل التي يريد بحثها بنفسه، أما إذا كان الباحث يعمل في منظمة للبحوث فقد تقوم ادارة المنظمة باختيار المسألة وتكليف الباحث

باجراء بحث عليها، وعلى أية حال فان اهتمام الباحث بالمسألة شرط مهم لنجاحه في اجراء البحث.

وغالباً ماتكون الموارد المتاحة لمنظمة البحوث غير كافية لتنفيذ كافة البحوث التي ترغب باعدادها مما يفرض تقييم مسائل هذه البحوث وتقدير أهميتها النسبية وجدواها لغرض تحديد أولوياتها، وينصح باعتماد المعايير التالية في اختيار مسألة البحث.

١) **الاضافة إلى المعرفة** : يتوقع أن ينتج من اجراء أي بحث اضافة على المعرفة المتوفرة حول موضوع البحث، ولكن تختلف الاضافة المتوقع تحقيقها كما تتفاوت القيمة العلمية لهذه الاضافة من بحث إلى آخر، ويصعب غالباً تقدير الاضافة العلمية التي يتوقع أن يسهم بها بحث ماقبل اكماله، ولكن هناك بدون شك بحوث مهمة كان لها تأثير ملموس على تطور المعرفة في حقل التخصص قد تصل الى تغيير في الاتجاه كما حدث بالفعل نتيجة بحوث هاوثورن التي كان لها أثر عميق في تطور الفكر الاداري، كما يمكن اعتبار بحوث فرد فيدلر في القيادة من البحوث الريادية أيضا.

٢) **الفوائد التطبيقية**: وهذا المعيار مهم جدا بالنسبة لادارات البحوث التي تهدف إلى ايجاد حلول تطبيقية لمسائل أو مشكلات عملية، فإذا كان من المهم بالنسبة للباحث الأكاديمي اعداد بحوث قيمة مقبولة للنشر في دوريات علمية رصينة لضمان استمراره في وظيفته وحصوله على الترقية العلمية وعلى مكانة علمية مرموقة بين أقرانه في حقل التخصص، فإن من أهداف ادارة بحوث في منظمة صناعية المساهمة في حل المشكلات الفنية والادارية التي تواجه ادارة المصنع.

٣) **توفر التخصص أو التخصصات اللازمة** : قبل قرون عديدة كان طالب العلم يسعى إلى اكتساب المعرفة في عدة حقول فيدرس الطب والكيمياء والفلسفة والرياضيات، وقد يبرع فيها كلها، وكان ذلك ممكنا لأن المعرفة المتوفرة في كل منها كانت محدودة، أما الآن فلم يعد بامكان أي أحد مهما بلغت قدراته العقلية أن يتخصص في حقل واحد بأكمله مثل الطب أو الهندسة، وحتى في الادارة التي لم يبدأ تدريسها كتخصص مستقل في الجامعات والمعاهد

الأكاديمية إلا منذ مدة قصيرة نسبياً توجد عدة تخصصات فرعية مثل ادارة الأفراد والادارة المحلية والادارة الصحية، وحتى موعد قريب لم يكن هناك تخصص في نظم المعلومات الادارية، وقد أصبح من غير المقبول أن يقوم باحث متخصص في إدارة الأفراد باجراء بحث في الادارة الصناعية، وهكذا فان عدم توفر الباحثين المتخصصين في مسألة البحث سيفرض تأجيل تنفيذ البحث أو حتى صرف النظر عنه نهائيا.

٤) **الموارد المتوفرة** : يخطيء من يظن أن البحث لايكلف سوى الرواتب التي تدفع للباحثين المشاركين في تنفيذه وبعض المصروفات الادارية والتشغيلية، فالبحوث عادة ماتكون مكلفة وتتطلب تخصيص موارد كثيرة، والرواتب التي تدفع للباحثين من ذوى التخصصات الدقيقة والنادرة غالباً ماتكون مرتفعة، كما أن تكاليف الأجهزة والمواد المستعملة في تنفيذ البحوث قد تبلغ ملايين الدولارات، وحتى البحوث الاجتماعية أو الادارية قد يتطلب تنفيذها اعداد وطبع وتوزيع ثمّ جمع أعداد كبيرة من الاستبيانات و/أو اجراء مقابلات في مناطق مختلفة ومتباعدة وعلى عينات كبيرة، وحتى يستطيع الباحث أو ادارة البحوث تقدير امكانية تنفيذ البحث وجدواه في حدود الموارد المتاحة فإن من الضروري تقدير تكاليفه، فقد يتبين أن الموارد المتوفرة لاتكفي لتغطية تكاليف البحث، أو أن تكلفته الباهظة ستمنع اعداد بحوث أخرى.

٥) **توفر البيانات اللازمة**: بدون بيانات مناسبة لايمكن التوصل إلى نتائج، وبدون نتائج لايوجد بحث، فقبل أن يختار الباحث مسألة البحث عليه أن يستطلع امكانية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، فمن المحتمل أن ترفض مصادر هذه البيانات من منظمات أو أفراد تزويد الباحث بها بدعوى أنها سرية، أو قد يكتشف الباحث بأن البحث في هذه المسألة غير مقبول لأسباب تتعلق بالمعتقدات أو العادات الاجتماعية لعينة البحث، وعندما يحرص الباحث على تحرى هذه الجوانب والتأكد قدر الامكان من أنه سيحصل على البيانات اللازمة فإنه قد يوفر على نفسه وعلى المنظمة التي يعمل فيها أموالاً وجهوداً ستذهب سدى فيما لو ابتدأ بالبحث ولم يكتشف صعوبة أو حتى استحالة الحصول على هذه البيانات الا عند بلوغة مرحلة جمع البيانات.

تحديد مسألة البحث

تعرف مسألة البحث بأنها ظاهرة محددة يختارها الباحث لتكون موضوعاً لبحثه فلو سألت باحثاً عن مسألة البحث الذي يقوم باعداده وأجابك بأنها في موضوع الادارة فإن اجابته بالطبع لن تكون دقيقة لأن الادارة حقل من حقول المعرفة يشتمل على عدة فروع، كل واحد من هذه الفروع يتضمن على عدد من التخصصات الدقيقة التي تركز كل واحدة منها على عدد غير قليل من الظواهر أو مسائل البحث، فمثلا تقع ضمن فرع السلوك التنظيمي كافة مسائل البحث المرتبطة بالسلوك الفردي أو الجماعي، أما المسائل الخاصة باختبار وتعيين وترقية تدريب الأفراد العاملين في المنظمات فهي تدخل ضمن فرع ادارة الأفراد.

يقال ان المسألة ـ سواء كانت مسألة بحث أم مسألة قرار اداري ـ هي نصف محلولة متى ماحددت بشكل دقيق، وبالنسبة للباحث فان عملية تحديد مسألة البحث لابد أن تتضمن على وضع أسئلة البحث، وقد لاتكتمل الا عندما ينتهي الباحث من صياغة فرضيات البحث، وينصح الباحث ببذل جهد مناسب في تحديد مسألة بحثه حتى لاتضيع جهوده اللاحقة هباءاً، فمن المؤكد أن من أحد الأسباب الرئيسية لعدم نشر العديد من البحث هو قلة اعتناء الباحث بتحديد مسألة البحث. ولنفرض أن أحد الباحثين قام باختيار تأثيرات التدريب على أداء وسلوك المتدربين كمسألة بحث فإن أول خطوة يجب أن يقوم بها الباحث بعد ذلك هي التعرف على أبعاد الموضوع ومن ثم اختيار الجوانب أو عناصر الموضوع التي يريد التركيز عليها، فهل سيدخل ضمن نطاق البحث عوامل متعلقة بالتدريب نفسه مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية واستعمال الوسائل الايضاحية وكفاءة المدربين ؟. وهل سيتم قياس تأثيرات التدريب المباشرة وغير المباشرة ؟. وفي المدى القريب والبعيد ؟ وغالبا لا يستطيع الباحث دراسة كل هذه العوامل وذلك بسبب عدم توفر الموارد أو الوقت لذا يكتفي بعدد محدود منها، ومهما كان عدد هذه العوامل فلا بد أن يكون اختياره مسبباً، أي يجب أن يقدم الباحث أدلة وحججاً كافية ومقنعة تبرر هذا الاختيار.

وحتى يحدد الباحث مسألة بحثة بدقة يضع أسئلة البحث والتي يطرح فيها الجوانب التي يريد اكتشافها أو جلاء غموضها، فبالنسبة لمسألة تأثيرات التدريب

على أداء وسلوك المتدربين فقد تكون الأسئلة التالية من ضمن أسئلة البحث:

ـ هل يؤدي التدريب إلى ارتفاع انتاجية المتدربين ؟

ـ هل يحسن التدريب من جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المتدربون ؟

ـ ماهي التأثيرات الايجابية للتدريب على السلوك ؟

ـ هل تتناقص تأثيرات التديب بمرور الوقت ؟

وقد تكون في ذهن الباحث أسئلة أخرى مهمة يريد التوصل إلى اجابات لها لكنه يهملها وذلك لعدم توفر الموارد أو البيانات اللازمة للقيام بذلك، من جهة أخرى فإن نتائج بحثه لن تضيف شيئاً جديداً ومفيداً على ماهو معروف حول الموضوع إذا كانت الجوانب التي يثيرها في أسئلة البحث سبق بحثها مرات عديدة ولم تعد تثير اهتمام المتخصصين في الموضوع أو أن تصوره الفكري لهذه الجوانب غير مكتمل.

وقبل أن يشعر الباحث بالرضا عن نتيجة جهوده في تحديد مسألة البحث فإن من المفيد له أن يستشير زملاءه المتخصصين ويناقش معهم ماتوصل إليه فقد تتبين له من ملاحظاتهم والنقاط التي يثيرونا جوانب للمسألة كان قد أغفلها مما يساعده بالتالي في التوصل إلى تحديد أفضل لمسألة البحث قبل انتقاله إلى المرحلة التالية.

ولابد من الاشارة هنا إلى حاجة الباحث، وكما في المراحل اللاحقة، إلى الاستعانة بمراجع الموضوع والتي يجد فيها خلاصة جهود الباحثين الذين درسوا مسألة بحثه أو مسائل مرتبطة بها.

اختيار تصميم البحث

بعد أن يحدد الباحث مسألة بحثه بوضوح ودقة عليه أن يختار التصميم المناسب لتنفيذ بحثه، ويمثل تصميم البحث الاستراتيجية أو التقنية التي سيستعمله الباحث في تنفيذ بحث، وهو يختلف عن خطة البحث التي تبين خطوات انجاز البحث بشكل جدول زمني، وهناك عدد من تصاميم البحث بامكان الباحث أن يختار من بينها التصميم المناسب لمسألة بحثه، ويمكن تصنيف هذه التصاميم على أساس أغراضها إلى ثلاث أنواع وهي:

١) **الدراسات الوصفية** Descriptive Studies: وتهدف إلى وصف الظواهر وتحديد خصائصها فقط، وتشمل على تصاميم مثل دراسة الحالة الواحدة والدراسة المسحية الوصفية.

٢) **دراسة الارتباطات** Correlational Studies: وتهدف إلى اختبار وجود الارتباطات الاحصائية بين متغيرات وتشمل الدراسة المسحية لاختبار الفرضيات.

٣) **اختبار الارتباطات السببية**: وتهدف إلى اختبار وجود الارتباطات السببية بين متغيرات وتشمل الدراسة المسحية ذات المراحل المتعددة longitudinal study والبحوث التجريبية وشبه التجريبية.

وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه التصاميم وأكثرها استعمالا

دراسة الحالة الواحدة Case Study

يتميز هذا التصميم بأن الدراسة تقتصر على حالة واحدة وليس مجموعة من الحالات أو المفردات. وفي بحث الادارة والتنظيم فقد تكون هذه الحالة هي منظمة واحدة أو جهاز اداري حكومي واحد وهكذا، ولابد أن تكون لهذه المنظمة أو الجهاز خصائص متميزة تبرر اختيارها كموضوع للدراسة، فقد يقوم الباحث باختيار منظمة لأن حجمها كبير أو لأن لها تأثير في السوق مثل شركة جنرال موتورز الأمريكية، أو لأن علاقاتها ببيئتها الاجتماعية التي تعمل ضمنها مثيرة للاهتمام مثل هيئة وادى تنسي في أميركا (TVA) التي قام سلزنك (١٩٤٩) بدراستها وتوصل نتيجة ذلك الى مفهوم co-optation. (٢)

وقد يجد الباحث مبرراً كافياً لدراسة منظمة في كونها تواجه مشكلات تسويقية أو انتاجية حادة أو لأن علاقات الادارة بالعاملين غير جيدة، ويلاحظ اهتمام الباحثين بشكل خاص بالمنظمات التي تواجه خطر التصفية أو البيع كما يهتمون بالمنظمات التي تحقق نجاحاً استثنائيا في تحقيق أهدافها.

ويتطلب هذا النوع من البحوث بيانات كثيرة عن الحالة المدروسة حتى يتمكن الباحث من اجراء تحليل عميق للحالة، ويتوقع أن يتضمن تقرير دراسة الحالة على معلومات وصفية غزيرة تعكس واقع الحالة بدون تجريد إحصائي، ولا يعتبر

هذا التصميم مناسبا لاختبار الفرضيات كما لايجوز تعميم النتائج، لذا فان البعض يرى أن هذا التصميم لايسهم في بناء النظريات وأن فائدته في تقدم المعرفة محدودة جداً.

تصميم المسح Survey Design

يستعمل هذا التصميم أحياناً لغرض وصف الظواهر فحسب، ولكن غالباً ما يستعمل لدراسة الارتباطات بين العوامل correlational studies ونادراً مايستعمل لاختبار العلاقات السببية (الدراسة المسحية ذات المراحل المتعددة) ويتميز هذا التصميم عن دراسة الحالة في استعمال عينة بدلا من حالة واحدة.

ويستعمل المسح لأغراض الوصف في استطلاعات الرأى العام حيث يتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع مايطرح عليها سؤال أو عدة أسئلة بهدف التعرف على اتجاهاتها أو مواقفها من قضية أو مسألة معينة، وقد يتبع نفس التصميم في دراسة لاتجاهات العاملين في قطاع كبير من المنظمات حول العمل وقيمته بالنسبة لهم مثلا، كما يعتمد وبصورة رئيسية في دراسات العلاقات العامة وبحوث السوق، وبالرغم من أن دراسة جاندلر (١٩٦٢) لعينة من الشركات الامريكية الكبيرة كانت وصفية وتاريخية، فقد كان لنتائجها أثر كبير على تطور الفكر التنظيمي لأنها ركزت الاهتمام على الارتباط المحتمل بين الاستراتيجية والتركيب التنظيمي[٣].

وبينما لايتطلب البحث الوصفي وضع فرضيات وانما يكتفي بتحديد أسئلة البحث فإن ذلك شرط أساسي في دراسة الارتباط واختبار الارتباطات السببية في الدراسة ذات المراحل المتعددة، وينبغي التأكيد هنا بأنه لايجوز استعمال تصميم المسح الاعتيادي لاختبار الارتباطات السببية وذلك لأن البيانات عن تأثير المتغير أو المتغيرات المستقلة (أي السبب أو الأسباب) يتم جمعها بعد حدوث التأثير المفترض كما لاتتم السيطرة على التأثيرات المحتملة لمتغيرات أخرى إلا بالوسائل الاحصائية، ويعرف هذا النوع من البحوث بالعرضية. cross-sectional research وذلك لأن جمع البيانات يتم في نقطة زمنية واحدة، فالباحث الذي يرغب بدراسة ارتباط حجم المنظمة بالتركيب التنظيمي يقوم بجمع البيانات المطلوبة عن

منظمات مختلفة الحجم في نفس الوقت ثم يختبر وجود الارتباط أو الارتباطات المفترضة بين الحجم والتركيب باستعمال طريقة احصائية مناسبة، ولكن هذه الطريقة لاتبين فيما إذا كانت الارتباطات سببية أم لا .

ويتميز التصميم ذو المراحل المتعددة longitudinal design على العرضي بأن البيانات يتم جمعها في عدة نقاط زمنية ـ ويفضل أن تكون أكثر من اثنتين، ويمكن من خلال ذلك التأكد من الترتيب الزمني لحدوث العوامل، أي إن كان العامل المستقل (السبب) يحدث قبل العامل التابع (النتيجة)، كما تتيح التأكد من ثبات الارتباط على المدى الزمني، وهذان شرطان أساسيان يجب توفرهما في العلاقة حتى يمكن القول بأنها سببية (أي علاقة بين سبب ونتيجة) كما قد تكشف عن وجود التأثيرات التي قد يتأخر ظهورها latent effects فمثلا في دراسة ارتباط الحجم بالتركيب التنظيمي باستعمال هذا التصميم قد يختار الباحث جمع بيانات عن الحجم والتركيب التنظيمي كل خمس سنوات ولمدة خمس وعشرين سنة، أي في ست نقاط زمنية، ثم يتقصى إن كان النمو أو الانكماش في حجم المنظمات له تأثيرات على تركيباتها التنظيمية .

التصاميم التجريبية وشبه التجريبية

عرضت في الفصل السابق الاختلافات بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، وقد تبين بأنه لايمكن اجراء التجارب المخبرية في العلوم الاجتماعية كما هو الحال في العلوم الطبيعية، فبينما يستطيع الباحث اجراء التجارب على ظواهر طبيعية كثيرة في المخبر والسيطرة على ظروف التجربة إلى حد بعيد فان الظواهر الاجتماعية ومن ضمنها مايحدث داخل المنظمات من سلوك وتفاعلات بينها وبين بيئتها لا يمكن نقله إلى داخل مختبر لاجراء التجارب عليها، ولكن بالامكان اجراء تجارب محدودة على بعض الظواهر تحت ظروف مشابهة للظروف التي تجري تحتها التجارب المخبرية، فمثلا أجريت بحوث الجماعات الصغيرة small group research في قاعات أعدت لهذا الغرض ـ وهي بهذا تشبه التجارب المخبرية ـ ولكن لم تتوفر السيطرة على كل مايمكن أن يهدد صحة النتائج، فلم يكن بالامكان التأكد من أن أفراد المشاركين في التجارب تصرفوا بنفس الطريقة التي

يتصرفون بها عادة في الواقع. وبالتالي فان هذه البحوث قد تبدو شبيهة بالبحوث المخبرية الحقيقية لكنها تختلف عنها كثيراً.

ويورد ستون (١٩٧٨) الأسباب التالية التي تجعل من الصعب تعميم نتائج هذه البحوث على واقع المنظمات:(٤)

١) إن بيئة المختبرات التي جري فيها هذه البحوث غريبة على المشاركين فيها وبالتالي فقد لايتصرفون فيها بشكل اعتيادى.
٢) ليس بمقدور الباحث المعالجة او السيطرة على أكثر من ثلاثة و أربعة عوامل في الدراسة الواحدة كما قد يكون من غير المقبول أخلاقياً معالجة بعضها.
٣) تقيد البحوث المخبرية سلوك المشاركين بسبب ظروف التجربة.
٤) يصعب تمثيل بعض الظروف أو العوامل في المختبر مثل البيئة الاقتصادية.

وتتيح بعض أنواع البحوث شبه التجريبية درجات متفاوتة من المعالجة والسيطرة، ولنفرض أن مسألة البحث هي قياس تأثير التدريب في العلاقات الانسانية على اتجاهات المديرين المشاركين في التدريب تجاه مرووسيهم، فبامكان الباحث أن يقنع مجموعة من المديرين بحضور برنامج تدريبي في العلاقات الانسانية ثم يقيس اتجاهاتهم بعد انتهاء البرنامج، والأفضل من ذلك أن يجرى الباحث قياسين لاتجاهات المديرين، الأول **قبل** حضورهم البرنامج التدريبي والثاني **بعد** انتهاء البرنامج التدريبي، وستكشف له المقارنة بين نتائج القياسين التأثيرات المحتملة للبرنامج التدريبي، وينتقد هذا التصميم الذي يسمى تصميم قبلي وبعدى باستعمال جماعة واحدة لكونه لايوفر سيطرة كافية على المتغيرات الأخرى الموجودة في البيئة، إذ يمكن أن يحدث التأثير المفترض أو لا يحدث بسبب عوامل أخرى. وتتحقق هذه السيطرة من خلال مشاركة جماعتين في التجربة: الجماعة التجريبية والجماعة الضابطة أو جماعة السيطرة، والجماعة التجريبية هي التي ستجرى عليها التجربة أي أنها تعرض لتأثير العامل المستقل، وفي حالة بحث تاثير التدريب فإن الجماعة التي ستحضر البرنامج التدريبي هي التي يطلق عليها الجماعة التجريبية، أما الجماعة الضابطة فهي جماعة لها نفس صفات الجماعة التجريبية لكنها لاتعرض لتأثيرات العامل المستقل، أي أنه في هذه الحالة لن تشارك في التدريب وللتأكد من أن التأثير الذي يتوقع حدوثه (التغيير في اتجاهات

المتدربين) هو بسبب العامل المستقل (التدريب) وليس بسبب عوامل أخرى يتم اختيار المشاركين في الجماعتين التجريبية والضابطة على أساس المضاهاة matching أو العشوائية randomization.

وتعني المضاهاة أن يراعي في اختيار الجماعتين. أن تكونا متكافئتين من حيث العوامل أو الصفات الأخرى التي يمكن أن يكون لها تأثير على نتائج البحث مثل التحصيل الدراسي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، العمر، المستوى الاجتماعي الخ، وبالطبع فإن هذه العوامل تختلف من بحث إلى آخر. وفي حالة اعتماد الاختيار العشوائي فيجب أن يوزع الباحث الأفراد بين الجماعتين التجريبية والضابطة على أساس عشوائي بحيث تعزى أي فروق بينهما إلى الصدفة المحضة، ويتم الاختيار العشوائي باستعمال جدول الارقام العشوائية أو القرعة وذلك بكتابة أسماء المشاركين على قصاصات ورق ثم سحب الأسماء فالأول يوضع في الجماعة التجريبية والثاني في الضابطة وهكذا حتى آخر اسم، أو نستعمل قطعة نقود فإذا كانت نتيجة الرمية رقعة يوضع الفرد في الجماعة التجريبية وإذا كانت صورة يوضع في الجماعة الضابطة.

وتوجد عدة تصاميم تستعمل فيها جماعتان، تجريبية وضابطة، ومن أهمها تصميم قبلي وبعدي الذي يتطلب اجراء القياس على الجماعتين قبل تعرض الجماعة التجريبية للعامل المستقل وبعد ذلك، ففي بحث تأثير التدريب على اتجاهات المتدربين سيتوفر للباحث نتيجة ذلك البيانات التالية:

الجماعة التجريبية : قياس الاتجاهات قبل التدريب عند النقطة الزمنية ق (١)
قياس الاتجاهات بعد التدريب عند النقطة الزمنية (ق ٢)

الجماعة الضابطة : قياس الاتجاهات عند النقطة الزمنية (ق ١)
قياس الاتجاهات عند النقطة الزمنية (ق ٢) ـ بدون تدريب.

فإذا ظهر للباحث اختلافاً بين قياس اتجاهات الجماعة الضابطة (قبلي وبعدي) فان ذلك يعزى إلى تأثيرات عوامل أخرى غير التدريب، وعلى أساس المقارنة بين التغيرات في الجماعتين قبل وبعد التدريب يمكن فرز تأثيرات التدريب عن تأثيرات العوامل الأخرى.

يتميز تصميم التجربة الطبيعية natural experiment بأن الباحث لايصنع التجربة، فمثلا لو أراد الباحث دراسة تأثيرات التفويض على رضا العاملين وانتاجيتهم فإنه لايحتاج إلى إقناع إدارة عدد من المنظمات بتفويض صلاحياتها حتى يتمكن من دراسة تأثيرات ذلك، ومن المستبعد أن تقبل الادارة بإدخال مثل هذه التغييرات في منظماتها ارضاءً لفضول الباحث العلمية أو حتى في سبيل تحقيق هدف تنمية المعرفة، لذا فإن الباحثين ينتظرون حدوث الفرص السانحة التي تتاح لهم نتيجة قيام الادارة باحداث مثل هذا التغيير بنفسها لدراسة تأثيراته، فالباحث الذي يرغب بدراسة تأثيرات طريقة الادارة بالأهداف على الانتاجية يستطيع أن يقوم بذلك على منظمة واحدة أو أكثر تنوى ادخال هذه الطريقة فآنذاك سيتاح له قياس الانتاجية قبل البدأ بتطبيق الادارة بالأهداف وبعد اكتمال تطبيقها ومقارنة النتائج ستبين فيما إذا كان لهذه الطريقة تأثيرات على الانتاجية، وقد حاول المؤلف (١٩٨٤) استعمال هذا التصميم في دراسة تأثيرات التحسن في الظروف المادية في مكان العمل على انتاجية ورضا العاملين نتيجة انتقال احدى المنظمات إلى مبنى جديد تتوفر فيه ظروف عمل مادية أفضل من حيث مساحة المكتب المخصص لكل موظف والاضاءة والتكييف والتهوية وغيرها[٥]

تضمنت الأجزاء السابقة من هذا الفصل على كلمات قد لا تكون معانيها معروفة أو واضحة تماماً للقارىء، ومن الضروري أن يلم بمعانيها قبل التطرق إلى الموضوع التالي، أي صياغة الفرضيات، وهذه الكلمات هي: المصطلحات أو المفاهيم والعوامل والمتغيرات.

المصطلحــات

نستعمل في اتصالاتنا وأحاديثنا الاعتيادية كلمات هي مفردات اللغة المشتركة بيننا، وعندما يتصل المختصون في أحد حقول المعرفة ببعضهم البعض فإنهم يستخدمون كلمات أو مصطلحات خاصة بحقلهم، ولو قمت باستعارة كتاب في الطب أو الهندسة من المكتبة وقرأت احدى فقراته لوجدت فيها عدداً من الكلمات الغريبة بالنسبة لك والتي لم تسمع بها من قبل ولم تستعملها في اتصالاتك الاعتيادية وبالتأكيد فانك لاتعرف معانيها، وهذه هي بعض مصطلحات حقل

الطب أو الهندسة. ولكل حقل من حقول المعرفة مجموعة من المصطلحات التي يستخدمها المتخصصون في الحقل في تسجيل المعرفة وفي التعبير عن الأفكار التي يريدون ايصالها للآخرين، فنجد أن الاقتصاديين يستعملون مصطلحات مثل العرض والطلب والندرة ومرونة الطلب، ومن مصطلحات علم الاجتماع الطبقة الاجتماعية والدور والمكانة، وفي الادارة أيضا توجد مصطلحات كثيرة مثل القائد والمشرف والتنسيق والهيكل التنظيمي ونطاق الاشراف والفعالية والانتاجية، فعند مايريد المختص في حقل الادارة الاشارة إلى كثرة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير مايذكر بأن نطاق اشراف المدير واسع.

ويفضل بعض المؤلفين استخدام كلمة مفهوم بدلاً من مصطلح، والكلمتان تترجمان كلمة concept بالانجليزية، ويعرف فريمان وليفن (١٩٧٥ : ١١) المصطلح أو المفهوم بأنه تجريد لواقع، أو تعبير يحدد صنفا من الظواهر أو صفات مشتركة بين ظواهر[٦] فالمصطلح هو الاسم أو الرمز الذي يتفق المتخصصون في حقل ما على استعماله للاشارة إلى ظاهرة، فعند مايذكر مصطلح أو مفهوم الهيكل التنظيمي ترد إلى الذهن صورة وحدات التنظيم وخطوط السلطة التي تربط بينها.

ويستعمل المصطلح أيضا للاشارة إلى صفة لظاهرة ما، فالقائد مصطلح، وعندما نريد أن نصف اسلوبه القيادى نستعمل مصطلحاً آخر مثل ديمقراطي أو تسلطي، وتوصف التنظيمات بأنها طويلة (هرمية) long أو مسطحة flat للاشارة إلى شكلها الهرمي الناتج عن عدد مستويات الادارة ونطاق الاشراف، وسيتضح لنا لاحقا أن المصطلحات ضرورية لوضع الفرضيات.

تعريف المصطلحات

إن نجاح الاتصالات المتبادلة بين شخصين يعتمد على مدى اعتمادها تعاريف مشتركة للمصطلحات المستعملة في ذلك، كذلك فإن فهم القراء لتقرير البحث يتوقف على استعمال الباحث مصطلحات معرفة في صياغته، فعلى الباحث إذن أن يعرف المصطلحات التي يستعملها. وتمتاز العلوم الطبيعية على العلوم الاجتماعية أو السلوكية بكون مصطلحاتها معرفة بدقة، ففي العلوم الاجتماعية توجد مصطلحات كثيرة لايتفق المختصون حول معانيها، وفي الادارة على سبيل المثال توجد عدة

تعاريف لمصطلح الفعالية. organizational effectiveness كما يختلف المختصون حول كيفية تعريف القيادة الادارية والتي تشكل منطلقات أساسية لبحوثهم وبالتالي فإن النتائج التي يتوصلوا إليها ستكون متباينة. وعلى أية حال فالمطلوب من الباحث أن يعرف المصطلحات التي يستعملها حتى يفهم الآخرون المعاني التي يقرنها بهذه المصطلحات، وإذا لم يجد البحث في أدبيات الموضوع تعريفاً مقبولاً ومتفقاً عليه لمصطلح ما فبإمكانه أن يضع له تعريفاً بنفسه.

وعندما يحتار أحدنا في معنى كلمة يلجأ إلى القاموس الذي يحتوي على معاني الكلمات، وهناك قواميس خاصة بشتى حقول المعرفة تبين معاني المصطلحات المستعملة فيها، ولكنها لاتزودنا بكافة التعاريف المستعملة لذا فإن من الضروري الرجوع إلى أدبيات الموضوع للاطلاع على هذه التعاريف.

وهناك نوعان من التعاريف: نظري أو مفهومي conceptual وعملي أو إجرائي operational، فالتعريف النظري يبين معنى المصطلح باستعمال مصطلحات أخرى مثل أن يعرف النظام system بأنه كيان لمعالجة مدخلات (موارد) لإنتاج مخرجات ذات قيمة، ويلاحظ أن هذا التعريف يشتمل على مصطلحات اخرى مثل معالجة ومدخلات ومخرجات، وإذا لم تكن معاني هذه المصطلحات معروفة لدى القارىء فإن التعريف لن يضيف شيئاً على معلوماته عن النظام بل قد يزيد من بلبلته وحيرته.

ونظراً لأن التعريف النظري لايشير بدقة إلى ماهية الظاهرة التي يمثلها المصطلح كما توجد في الواقع المادي لذا يضع الباحثون تعاريف إجرائية تبين كيف يتم الاستدلال على الظاهرة أو اقامة البرهان على وجودها، فإذا تم تعريف المركزية نظرياً بأنها مدى تمركز سلطات أو صلاحيات وضع القرارات لدى المستويات الادارية العليا على الهيكل التنظيمي، فان التعريف الاجرائي والذي هو مجموعة من الارشادات قد يشير إلى أن التنظيم الاداري يوصف بالمركزية إذا كانت الادارة العليا تتخذ كافة القرارات أو الغالبية العظمى من القرارات الهامة داخل التنظيم. وإذا عرفنا التنظيم الاداري (التركيب التنظيمي) نظريا بأنه تقسيم العمل بين عدد من الوحدات والتنسيق بينها لبلوغ أهداف المنظمة، فان التعريف الاجرائي قد يتضمن على اشارات إلى الخريطة التنظيمية وتوزيع المهام والصلاحيات واجراءات

العمل، وقد عرف هيبج وايكن (١٩٦٩ : ٧٠) الرسمية ـ وهي صفة من صفات التنظيم بأنها استعمال القواعد في المنظمة،[٧] كما عرفت من قبل باحثين أخرين بأنها مدى كون هذه القواعد مكتوبة، وعلى أساس كل من هذين التعريفين وضعت تعاريف اجرائية مختلفة، وهكذا فإن التعريف الاجرائي يقرب المصطلح أو المفهوم إلى الذهن، وهو في الواقع مقياس أو الأساس الذي يبني عليه قياس المصطلح.

المتغيـــرات Variables

المتغير هو مفهوم أو عامل له قيمتان (درجتان أو مرتبتان) أو أكثر، ويسمى بالمتغير لأنه ليس ثابتاً على حالة واحدة فهو يتغير أو يتراوح بين حالة وأخرى، مثلا من كثير إلى قليل، أو من مرتفع إلى منخفض، فالثقة المتبادلة بين الموظفين متغير لأنها قد تكون منخفضة جداً أو عالية أو بين هاتين المرتبتين، والقيادة متغير آخر لأنها قد تكون تسلطية أو ديمقراطية، ولا توجد لبعض المتغيرات سوى حالتان أو قيمتان مثل الجنس: ذكر وأنثى، كما أن لبعض المتغيرات عدد محدود من الحالات أو الدرجات مثل المستوى التعليمي: أمي: ابتدائي، متوسط، ثانوي، دبلوم، جامعي. وهناك متغيرات لها عدد غير محدد من الحالات وفقاً لطبيعة الظاهرة ـ ولكنها قد تتحدد وفقاً للمقياس الذي يستعمله الباحث، وتسمى بالمتغيرات المتصلة، فالحرارة مثلا متغير متصل ذو درجات متعددة يتم قياسها على القياس المئوى أو مقياس فهرنهايت.

إن التعريف بالمفاهيم أو المصطلحات وكيفية تعريفها وبالمتغيرات ضروري للتمهيد للموضوع التالي والذي هو صياغة الفرضيات.

ولنراجع ما انجزه الباحث حتى الآن فهو قد بدأ باختيار مسألة بحثه وقام بتحديدها بشكل دقيق ثمّ اختار التصميم المناسب لتنفيذ بحثه والخطوة التالية هي وضع فرضيات البحث إذا كان بحثه يشتمل على اختبار صحة فرضيات.

الفـــرضيـــات

يضع الباحث أسئلة البحث بهدف تحديد مسألة بحثه بدقة، وفيها يثير الجوانب التي يريد استكشافها او فهمها، وإذا لم يكن البحث وصفياً أو استكشافياً ـ أي

أنه يهدف إلى اختبار وجود ارتباطات أو علاقات سببية ـ فلا بد له من صياغة فرضيات البحث، وعندما يضع الباحث فرضيات فإنه في الواقع يجيب على أسئلة البحث ولكن بشكل أولي، لذا تعرف الفرضيات بأنها اجابات محتملة على أسئلة البحث، فالباحث ليس متأكدا من صحتها، ولكن هذا لايعطيه الحرية بأن يصيغ فرضيات بحثه كما يشاء إذ أن هناك أسساً وقواعد يجب الالتزام بها في ذلك.

عندما يبلغ الباحث هذه المرحلة فعليه أولاً أن يراجع أدبيات الموضوع وبالتحديد تقارير البحوث السابقة في موضوع بحثه للاطلاع على الفرضيات التي تم اختبار صحتها، ويجوز للباحث أن يبني فرضيات بحثه على أساس تجربته الشخصية وملاحظاته الميدانية، كما أن حصول الباحث على نتائج لاتؤيد فرضيات بحث سابق قام به قد تقوده إلى وضع فرضيات بديلة واجراء بحث جديد لاختبار صحتها، فعندما وجدت جوان ودوارد (١٩٦٥) أن الارتباط بين تطبيق مبادىء الادارة التي دعت لها مدرسة مبادىء الادارة وفعالية المنظمة ليس قوياً قامت بوضع فرضيات جديدة ادت بها إلى التوصل إلى نتائج مهمة حول تأثيرات تكنولوجيا العمل على التنظيم[٨]، وفي كل الأحوال فان الباحث مطالب بأن يبين في تقريره كيف توصل إلى وضع فرضيات بحثه ويقنع قراءه بمبررات اختياره لها.

تعرف الفرضية أيضا بأنها علاقة بين متغيرين أو أكثر، فجوابا على سؤال البحث حول تأثيرات التدريب على المتدربين فقد يضع الباحث الفرضية التالية تزداد سرعة نسخ الكتبة الذين يشاركون في التدريب على النسخ ويلاحظ أن هذه الفرضية تشتمل على متغيرين هما التدريب على النسخ و سرعة النسخ والمتغير الأول هو السبب أما الثاني فهو النتيجة، لذا يسمى المتغير الأول بالمستقل والثاني بالتابع، فالمتغير التابع هو الذي يعتمد حدوثه على المتغير المستقل، وبعبارة أخرى فإن المتغير الذي تريد شرحه من خلال البحث هو التابع أما الذي تستعمله في الشرح فهو المستقل وهناك أيضا ماتسمى بالمتغيرات الوسيطة in-tervening variables وهي التي من خلالها يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أي أن العلاقة بينهما قد لاتكون مباشرة كلياً أو جزئياً، أما متغيرات السيطرة فهي المتغيرات التي يسيطر عليها الباحث حتى لاتؤثر على المتغير أو المتغيرات التابعة في بحثه، وقد تتضمن الفرضية الواحده على أكثر من متغير تابع واحد أو أكثر

من متغير مستقل واحد.

عندما يقتصر هدف الباحث على قياس الارتباط بين متغيرات البحث فإنه يقوم بوضع فرضية تعبر عن هذا الارتباط المحتمل، لكن وقبل أن يقدم الباحث على وضع فرضيات سببية عليه أن يدرك بأن هناك شروطاً صعبة للتحقق من كون العلاقة المفترضة سببية، وقد حددها لابوريتز وهاجيدورن (١٩٧٦ : ٣ - ٨) كما يلي :[٩]

١) **الارتبــاط** :ويعني الارتباط بأن المتغيرين يتغيران سوية، فإذا كانت الفرضية تقول بأن أداء الموظف يتحسن بإزدياد راتبة فلابد من الحصول على نتائج تؤكد بأن كل زيادة في الراتب مرتبطة بتحسن في الأداء، ويتم ذلك من خلال قياسات الارتباط الاحصائية ويزداد احتمال أن يكون أحد المتغيرين المرتبطين سبباً للآخر إذا كان معامل الارتباط عالياً وتكرر ظهوره في دراسات عديدة وتحت ظروف مختلفة.

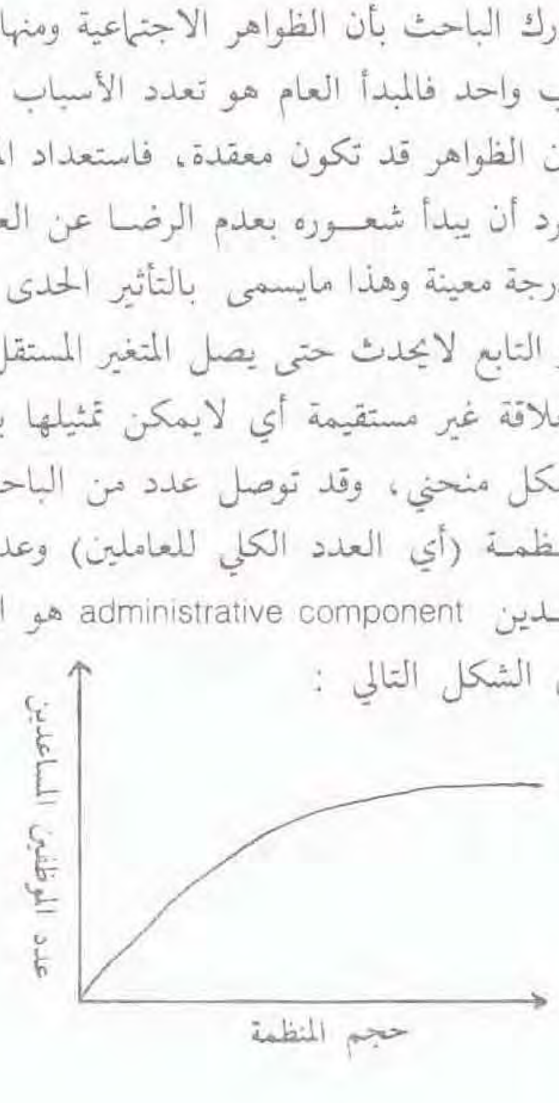
٢) **أن تكون العلاقة حقيقية**: ويعني هذا أن الارتباط هو بين المتغيرين بالفعل، وليس هناك متغير ثالث هو السبب الفعلي أو الحقيقي، فإذا لاحظنا أن ظهور الكمأ يرتبط بحدوث الرعد والبرق فإن هذا لايكفي للاستدلال على وجود علاقة حقيقية بين الاثنين، ويروى أن احصائيا قام بجمع بيانات عن حوادث حريق ثم توصل إلى أن هناك ارتباطاً قوياً بين عدد سيارات الاطفاء التي أرسلت لاطفاء الحريق وحجم الخسائر الناجمه عن الحريق، فهل من المنطقي أن يستنتج بأن قيمة الخسائر تزداد كلما ازداد عدد سيارات إطفاء الحريق؟ بالطبع لا لأن العلاقة الحقيقية هي بين حجم الحريق والخسارة الناتجة عن ذلك، فعندما يكون الحريق كبيراً يهرع عدد أكبر من سيارات الاطفاء لاطفائه ولأن الحريق كبير تكون الخسارة كبيرة.

٣) **الترتيب الزمني** :وحتى تكون العلاقة سببية لابد أن يكون حدوث المتغير المستقل قبل حدوث المتغير التابع، فإذا حدث الثاني قبل الأول فلا يمكن أن يكـون الأول سبباً للثاني، لذا لايجوز استنتاج وجود علاقة سببية من بيانات يتم جمعها في وقت واحد (التصميم العرضي) ويصعب التأكد من الأولـوية الـزمنية في الكثير من الحالات (البيضة أم الدجاجة) فهل رضا

الموظف يؤدي إلى زيادة انتاجه أم أن رضاه يتحسن لأن انتاجه ازداد، وتكشف لنا مقاييس الارتباط وجود وشدة الارتباط بين متغيرين أو أكثر لكنها لاتبين أيهما حدث أولاً.

وفقاً لأسئلة البحث التي يضعها الباحث فقد تتضمن الفرضية على عدد من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد مثل: أن اسباب ترك الوظيفة هي قلة الحوافز، وعدم رضا الموظف عن بيئة العمل وتوفر فرص عمل بديلة، أو قد تشتمل الفرضية على متغير مستقل واحد وعدة متغيرات تابعة مثل: إذا ازدادت مشاركة المرووس في إتخاذ القرارات (متغير مستقل) يزداد رضاه عن العمل وترتفع انتاجيته وتتحسن جودة القرارات، وقد يضع الباحث فرضية كالتالية: تؤدى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات الى ارتفاع رضا العاملين والذي يؤدي بدوره الى زيادة إنتاجيتهم.

ومن الضروري أن يدرك الباحث بأن الظواهر الاجتماعية ومنها (الادارية) نادراً مايكون وراءها سبب واحد فالمبدأ العام هو تعدد الأسباب أو العوامل المؤثرة، كما أن العلاقة بين الظواهر قد تكون معقدة، فاستعداد الموظف لترك العمل قد لايحدث بمجرد أن يبدأ شعوره بعدم الرضا عن العمل ولكن عندما يبلغ عدم الرضا درجة معينة وهذا مايسمى بالتأثير الحدى threshold effect، فالتغير في المتغير التابع لايحدث حتى يصل المتغير المستقل الى درجة معينة. كما قد تكون العلاقة غير مستقيمة أي لايمكن تمثيلها بشكل خط مستقيم بل هي تأخذ شكل منحني، وقد توصل عدد من الباحثين إلى أن الارتباط بين حجم المنظمة (أي العدد الكلي للعاملين) وعدد الموظفين الاداريين و/أو المساعدين administrative component هو ارتباط غير مستقيم وكما هو مبين في الشكل التالي :



ففي البدأ تكون العلاقة مستقيمة، أي أن كل زيادة في حجم المنظمة ترافقها زيادة طردية متناسبة في عدد الموظفين المساعدين لكن شكل العلاقة يتغير عندما يبلغ حجم المنظمة مستوى معيناً إذ تصبح الزيادة في عدد الموظفين المساعدين بنسبة أدنى، أي أن هذه الزيادة تبدأ بالتناقص، فإذا كات نسبة هذه الزيادة قبل هذه النقطة هي ٢٠ إلى كل ١٠٠ موظف فإنها قد تتدنى إلى ١٥ في كل ١٠٠ وهكذا.

ويراعى في صياغة الفرضيات الوضوح والدقة، وهذا يتطلب من الباحث تعريف المصطلحات التي يستعملها، كما يوصي الباحث بتوخي الاختصار.

اختبار الفرضيات

حتى يمكن اختبار الفرضية لابد من صياغتها بشكل احصائي، أي بالصيغة التي تتيح استعمال الوسائل الاحصائية لاختبارها، فإذا كان هدف البحث مثلا هو التوصل إلى نتيجة تؤيد وجود ارتباط ايجابي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورضاهم الوظيفي فقد تتم صياغة فرضية البحث احصائياً كما يلي:

إن الوسط الحسابي (المعدل) لرضا العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات أكبر من الوسط الحسابي لرضا العاملين الذين لايشاركون في اتخاذ القرارات. فإذا استطاع الباحث دراسة كافة العاملين في مجتمع البحث، فإن أي فرق يظهربين رضا المجموعتين وفي الاتجاه المتوقع سيؤيد صحة الفرضية، ولكن نظرا لأن الباحث يضطر عادة إلى اجراء بحثه على عينة من المجتمع، فقد تكون سبب ظهور هذه النتيجة (أي وجود فرق) الصدفة المحض، فلا بد إذن من توفر وسيلة تمكن الباحث من التأكد من أن النتيجة التي يحصل عليها هي بسبب تأثير المتغير المستقل وليست الصدفة، وهذا ممكن ويتطلب وضع مايسمى بفرضية العدم أو الصفر null or zero hypothesis والتي هي عكس فرضية البحث، فإذا كانت فرضية البحث تنص على وجود علاقة بين متغيرين فإن فرضية العدم ستنص على عدم وجود هذه العلاقة، وبالنسبة لبحث تأثير المشاركة على الرضا الوظيفي فإن فرضية العدم ستنص على عدم وجود اختلاف بين الوسط الحسابي للمشاركين في اتخاذ القرارات والوسط الحسابي للذين لايشاركون في ذلك، والمثير للاهتمام هنا

هو أن جهود الباحث ستنصب على اختبار صحة فرضية العدم، فإذا أتت النتائج مؤيدة لها ـ أي فرضية العدم ـ فسترفض فرضية البحث، وبخلاف ذلك ترفض فرضية العدم وتعتبر النتائج مؤيدة لفرضية البحث، فالذي يتم التحقق منه في الواقع هو معكوس النتيجة المستهدفة.

بعد ذلك يقوم الباحث باختيار مستوى المعنوية وحجم العينة، وفي ضوء ذلك يتم تحديد مجال الرفض، أي الأساس الذي يتم الاستناد إليه في رفض فرضية العدم، وهذا يتطلب أولاً تحديد المجال الذي لو وقعت النتيجة ضمنه يحق للباحث أن يرفض فرضية العدم ويقبل فرضية البحث، ويسمى مجموع احتمالات النتائج ضمن مجال الرفض بمستوى المعنوية ويرمز لها بـ (α)، وعادة مايختار الباحث مستوى معنوية واحد بالمائة أو خمسة بالمائة، ومعنى ذلك أنه لو نتج عن الاختبار الاحصائي نتيجة «قيمة» يكون احتمال حدوثها وفقاً لفرضية العدم مساوي أو أقل من احتمال قليل هو مستوى المعنوية ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية البحث، ويشترط أن يقوم الباحث بتحديد مستوى المعنوية قبل البدأ ببحثه وذلك وفقاً لأهداف البحث.

مراجع الفصل الثاني

١) Paul Westmeyer (1981). *A guide for use in planning and conducting research projects*, Springfield, Ill Charles C. Thomas Publishers.

٢) P. Selznick (1949). *T V A and the grass roots.* Berkeley: University of California Press.

٣) Alfred Chandler Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* Cambridge, Mass: The MIT Press.

٤) E. Stone (1978). *Research methods in organizational behavior.* Santa Monica, Calif: Goodyear.

٥) حامد سوادي عطية (١٩٨٤) تأثيرات التغير في مكان وظروف العمل الطبيعية على بيئة العمل الداخلية ورضا وأداء العاملين. الرياض: معهـد الادارة العامـة.

٦) Gerald S. Freeman and Jack Levin (1975). *Social science research: A handbook for students.* New York: John Wiley & Sons.

٧) Jerald Hage and Micheal Aiken (1969). Routine tehnology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly,* 14:366 – 376.

٨) Joan Woodward (1965). *Industrial organization: Theory and practice.* London : Oxford University Press.

٩) Stanford Laboritz and Robert Hagedorn (1976). *Introduction to social reserch.* New York: McGraw-Hill Book Company.

الفصل الثالث
اختيـــار العينـــة

الأهداف السلوكيـة: يهدف هذا الفصل إلى تزويد القاريء بالمعارف والمهارات التاليــة:

- تحديد ماهية مجتمع البحث.
- تحديد ماهية عينة البحث.
- تحديد أنواع العينات العشوائية وغير العشوائية وكيفية اختيارها.

الفصل الثالث
اختيـــار العينـــة

يتطلب تنفيذ البحث عادة قيام الباحث باختيار عينة بحثه التي سيقوم بجمع البيانات عنها أو اجراء المعالجة عليها، وحتى يمكن تعميم النتائج التي يحصل عليها على مجتمع البحث بأكمله فإن من الضروري أن يلتزم الباحث بشروط معينة في اختياره للعينة، ويتضمن هذا الفصل على عرض لأهمية اختيار العينة وأنواع العينات.

مجتمع وعينة البحث

لو أراد باحث دراسة اتجاهات الاداره العليا في الجهاز الحكومي نحو التخطيط فإن اهتـمامه يشمل كافة المديرين الذين يصنفون ضمن الادارة العليا في هذا الجهـاز، وهؤلاء يكـونـون مايسمى بـ «مجتمع البحث» الذي يعرف بأنه كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد التي يريد الباحث شمولها بدارسته أو تعميم نتائج بحثه عليها، فالباحث مطالب أولا بتحديد مجتمع بحثه، ولو كان عدد مفـردات المجتمـع قليل أو يتـوفر للباحث الموارد الكافية والوقت لشمولها بالدراسة لما وجدت مشكلة، ولكن غالباً مايكون العدد كبير جداً مما يتعذر على الباحث أو يصعب عليه الاتصال بهم كافة لمعرفة اتجاهاتهم نحو التخطيط فماذا يفعل ؟ الحل الوحيد هو أن يختار الباحث عينة من هؤلاء يجري عليهم بحثه، فالعينة هي عدد قليل من أفراد أو مفردات مجتمع البحث، إذا أراد البـاحـث تعميم النتائج التي يحصل عليها على بقية المجتمع فهذا يتطلب أن تكون العينة ممثلة للجتمع تمثيلاً حقيقيا.

اختيار العينـــة

إن الطريقة أو الاجراءات التي يتبعها الباحث في اختيار عينة بحثه مهمـة جداً لأنها تحدد طبيعة العينة، وحتى يستطيع الباحث اختيار عينة لابد له من تعريف مجتمع البحث، فلو كان موضوع بحثه هو دراسة تأثيرات زيادة في رواتب العاملين في الجهاز الإدارى الحكومي على رضاهم عن العمل وأدائهم الوظيفي، فإن مجتمع البحث يتكون من كافة العاملين في هذا الجهاز. والخطوة الثانية التي على الباحث القيام بها هي الحصول على قائمة بمفردات المجتمع، وبالنسبة لبحث تأثيرات الـزيادة في الـرواتب فالمـطلوب هو سجـل بالموظفين الحكوميين، وهذه الخطوة ضرورية لانجاز الخطوة التالية وهي انتقاء المفردات التي ستشملها عينة البحث، ومن الضروري أيضاً اختيار عدد كاف من المفردات ضمن العينة. وبشكل عام كلما كان مجتمع البحث متجانساً كلما أمكن اختيار عينة صغيرة فقطرة من الدم تكفي لاختبار العديد من خصائص الدم، ولكن الأمر يختلف عندما يكون المجتمع هو العاملين في القطاع الحكومي مثلا. ويتم تحديد حجم العينة على أساس مايلي: حجم مجتمـع البحث، الموراد المالية المتاحة لاجراء البحث، ووقت الباحث. وجرى العرف بين المختصين على تصنيف العينات حسب حجمها الى عينات كبيرة الحجم وهي التي يزيد عدد مفرداتها على الألف، وعينات متوسطة الحجم وهي التي يتراوح عدد مفرداتها بين أكثر من ٥٠٠ الى ١٠٠٠ وعينات صغيرة الحجم وهي التي يتراوح عدد مفـرداتهـا بين ٥٠ و ٥٠٠، وهناك نوعان من العينات عشوائية وغير عشوائية.

العينات العشوائيـــة

تعتبر العينة عشوائية إذا كان لكل فرد من أفراد أو مفردات المجتمع فرصة متساوية لأن يتم اختياره ضمن العينة، كما أن اختيار أي منهم لايؤثر على احتمال اختيار آخـرين من المجتمـع وإذا لم يتحقق هذا الشرط فإن العينـة تعتبر غير عشوائية. ويمكن تشبيه ذلك بشراء صندوق من الثمار فلو اكتفى الشاري بفحص الظاهر من الثمار فقد يفاجأ فيما بعد بوجود ثمار ذات نوعية رديئة في قعر الصندوق وذلك لأن العينة التي فحصها لا تمثل كل الثمار الموجودة في الصندوق، ولكن هذا لن يحدث لو قام بفحص عدد مماثل من الثمار ولكن من طبقات مختلفة في

الصندوق، أي لو اختار عينة ممثلة للثمار.

إن استعمال عينة عشوائية يفيد في تقليل احتمال ظهور التحيزات التي تنتج من عدم رغبة الباحث في اختيار بعض الأفراد أو المفردات من مجتمع البحث لسبب أو أخر، ولكن هذا لايمنع من وقوع الباحث فيما يسمى بالخطأ في اختيار العينة sampling error ومن فوائد العينة العشوائية أيضا أنها تتيح للباحث مقارنة نتائج بحثه مع نتائج بحوث أخرى مما يعظم الاستفادة منها.

إذا كان مجتمع البحث متجانساً فبالامكان اختيار عينةعشوائية بسيطة، فمثلا لو استطاع الباحث الذي يريد دراسة اتجاهات الادارة العليا في جهاز حكومي الحصول على سجل كامل بالمديرين ضمن هذه الفئة واختار منهم عينة على أساس عشوائي باستخدام جدول الأرقام العشوائية أو كتابة الأسماء على بطاقات ثمّ انتقى عينة عشوائية منها فسيحصل على عينة عشوائية بسيطة.

وتوجد طريقة أخرى لاختيار عينة عشوائية ينصح الباحث باستعمالها إذا كانت درجة التجانس في المجتمع منخفضة، ويبدأ الباحث وفقا لهذه الطريقة بتصنيف المجتمع إلى مجموعات متجانسة أو شرائح ذات صفات معينة ثمّ يقوم باختيار عينة عشوائية من كل منها، فمثلاً قد يكون من المهم بالنسبة للباحث أن يصنف أفراد مجتمع البحث حسب الجنس إلى ذكور واناث ومن ثم يختار عينة عشوائية من كلتا المجموعتين، أو أن الباحث الذي يرغب بدراسة الادارة العليا في جهاز حكومي يعمد إلى تقسيم مجتمع بحثه حسب التحصيل الدراسي أو الخلفية الاجتماعية حتى يضمن أن هذه المتغيرات التي يريد الباحث التركيز عليها ستكون ممثلة في العينة.

العينات غير العشوائية

عندما يستعمل الباحث عينة غير عشوائية في بحثه فإنه لن يكون متأكداً من تمثيل العينة لمجتمع البحث وبالتالي لايحق له تعميم النتائج التي يحصل عليها على المجتمع، وتوجد عدة أنواع من العينات غير العشوائية من أهمها العينات المتاحة والحصصية والنظامية، فعندما يضمن الباحث عينة بحثه المفردات التي تقبل بالتعاون معه أو يسهل عليه الاتصال بها والحصول منها على مايلزمه من

بيانات تسمى .العينة بالعينة المتاحة convenience sample ، ويلاحظ أن الكثير من البحوث في حقل الادارة والتنظيم قد أجريت على عينات من هذا النوع، ويضطر الباحث غالباً إلى اعتماد هذه العينة مع علمه بقصورها في تمثيل المجتمع وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهه في الحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع. فلو قام باحث باختيار عينة من مديرين مشاركين في برامج تدريبية ينفذها مركز تدريبي لاجراء بحث حول أساليب اتخاذ القرار فإن عينته هذه هي عينة متاحة، وقد اضطر احد الباحثين إلى اختيار عينة متاحة من المديرين في الجهاز الاداري الحكومي لاحدى الدول العربية بعد أن عجز من الحصول على قائمة بأسماء كافة المديرين في الجهاز.

يتم اختيار العينة الحصصية quota sample على أساس الصفات العامة للمجتمع، فإذا كان معروفا لدى الباحث بأن مجتمع البحث يتوزع حسب التحصيل الدراسي إلى جامعيين بنسبة ٣٠ بالمائة وخريجي ثانوية بنسبة ٤٠ بالمائة فبامكانه على هذا الأساس أن يختار عينة من المجتمع تتمثل فيها هاتان النسبتان، وهذه العينة أفضل من العينة المتاحة لكنها لاترقى إلى مستوى العينة العشوائية. وإذا حصل الباحث على قائمة بجزء كبير من مجتمع البحث (مثل دليل الهاتف) وقام باختيار عينة منها بطريقة عشوائية فإن هذه العينة تسمى بالعينة النظامية ولكنها لاتعتبر عشوائية تماماً إذ من المحتمل جداً أن يكون الاشتراك في الهاتف مرتبط بصفات معينة مثل المستوى الاجتماعي أو الثقافي مما يجعل العينة المختارة متحيزة.

إن كبر حجم عينة البحث لايعني بأنها ممثلة لمجتمع البحث، فقد بلغت عينة البحث الذي أجراه هو فستيد (١٩٨٠) في موضوع التأثيرات الحضارية على الادارة ١١٦٫٠٠٠ موظفاً يعملون في فروع شركة أي بي ام I B M في دول مختلفة ومع ذلك فقد وجهت له الانتقادات واثيرت الشكوك حول نتائجه لأن العينة اختيرت من بين موظفي شركة واحدة[١]

قام ميتشل (١٩٨٥) بمراجعة لعينة من البحث المنشورة بين ١٩٧٩ و ١٩٨٣ في ثلاثة دوريات علمية رصينة في حقل الادارة والتنظيم وهي:

The Journal of Applied Psychology

Academy of Management Journal

Organizational Behavior and Human Performance

وقد وجد بأن عينات ٨٣ بالمائة من هذه البحوث هي غير عشوائية وبالتالي لايمكن تحديد المجتمعات التي تمثلها هذه العينات، ويقترح كعلاج لذلك أن يقوم الباحث بجمع بيانات عن صفات العينة التي تستجيب له، ولو تبين له وجود اختلاف بين صفات العينة والمجتمع الذي يراد أن تمثله فعليه أن يزيل أسبابه فمثلا لو وجد أن نسبة الجامعيين في العينة تزيد خمسة بالمائة على نسبتهم في مجتمع البحث فإن عليه استبعاد خمسة بالمائة من المجيبين بطريقة عشوائية.[٢]

مراجع الفصل الثالث

١) Geert Hofstede (1980) Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad ? *Organizational Dynamics*, 9 : 42–63.

٢) Terence R. Mitchell (1985) An evaluation of the validity of correlational research conducted in organizations. *Academy of Management Review*, 10 : 192 – 205.

الفصل الرابع

أساليب جمع البيانات

الأهـداف السلوكيـة: يهدف هذا الفصل إلى تزويد القاريء بالمعارف والمهارات التاليـة :

- تحديد ماهية بيانات البحث وأنواعها.
- تحديد أهم مصادر بيانات البحث.
- تحديد أهمية القياس وأنواع المقاييس المستعملة في قياس متغيرات البحث وخصائصها .
- كيفية التأكد من صدق وثبات مقاييس البحث.

الفصل الرابع

أساليب جمع البيانات

يحتاج الباحث إلى بيانات لبلوغ أهداف البحث المتمثلة بالاجابة على أسئلة البحث أو اختبار الفرضيات التي وضعها، وأحياناً يتوصل الباحث إلى مسألة جديرة بالبحث ويختار تصميماً مناسباً لها إلا أنه لايوفق في جمع البيانات اللازمة وبالتالي لايتمكن من اختبار صحة أفكاره، ويشترط أن تكون البيانات صحيحة ودقيقة حتى يستطيع الباحث الاعتماد عليها فإذا كانت البيانات غير دقيقة بسبب ضعف في المقاييس أو وسائل جمع البيانات المستخدمة ودخول التحيزات عليها فستضمحل القيمة العلمية للبحث. ويتضمن هذا الفصل التمهيدي حول موضوع جمع البيانات على تعريف عام بالبيانات، والقياس وأنواع المقاييس المستعملة في بحوث الادارة والتنظيم وذلك تمهيداً للانتقال في الفصول التالية إلى شرح مفصل لأساليب جمع البيانات.

البيانـــات

تزخر البيئة الانسانية بالبيانات، ففي ذاكرة كل واحد منا مخزون ضخم من البيانـات، وتقوم دول العالم بجمع وتصنيف ونشر الاحصائيات السكانية والاقتصادية وغيرها بصورة دورية، كما تحتفظ المنظمات الحكومية والخاصة ببيانات كثيرة في سجلاتها وملفاتها، وقد يجد الباحث مايحتاجه من بيانات في هذه الاحصائيات والسجلات، وقد تكون البيانات اللازمة بصورة انطباعات حسية يحصل عليها الباحث بنفسه عندما يقوم مثلا بملاحظة سلوك بائع عند تعامله مع زبائنه أو هي بشكل ملاحظات وآراء يحصل عليها الباحث من عينة بحثه ومن خلال طرح أسئلة عليهم.

يمكن تصنيف البيانات التي يستعملها الباحثون إلى نوعين: وصفية ورقمية، فالبيانات الوصفية تمثل أو تصف حالات وخواص الظواهر بدون استعمال أرقام، أما البيانات الرقمية فهي التي يحصل عليها الباحث بشكل أرقام من كتب احصائية أو سجلات أو غيرها من مصادر البيانات مثل عدد السكان والناتج القومي، والبطالة، ونسبة التضخم، وعدد الموظفين الخ، أو هي بيانات وصفية يقوم الباحث بتحويلها إلى بيانات رقمية وفقاً لأسس محددة مثل رضا الموظف عن وظيفته، وثقة الموظف بزملائه أو درجة مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات، وتتيح البيانات الرقمية استعمال الطرق الاحصائية في معالجة البيانات.

مصـــادر البيانات

يحصل الباحثون على بيانات بحوثهم من مصادر عديدة، فقد عرفنا أن الباحث قد يستقي هذه البيانات من السجلات الرسمية أو ملفات البيانات التي تحتفظ بها الأجهـزة المتخصصة أو المنظمات، فهناك مثلا بيانات كثيرة عن الموظين في الملفات التي تحتفظ بها ادارات شؤون الموظفين في المنظمات، وقد يكون مصدر هذه البيانات هم أفراد عينة البحث ويحصل عليها الباحث بصورة مباشرة من خلال طرح أسئلة عليها أو من خلال قيامه بملاحظة سلوكهم، كما قد يحصل الباحث على بياناته من مخبرين. informers

القيـــاس

يتطلب الاختبـار الاحصائي للارتباطات أو العلاقات السببية المفترضة بين متغيرات البحوث وجود قيم رقمية لهذه المتغيرات أو تمثيلها بشكل قيم رقمية.

ويعتمد قياس المتغير على طبيعة المتغير، وهي تصنف على أساس ذلك إلى أربعة أنواع: اسميـة nominal و ترتيبية ordinal وتمييزية interval و نسبية ratio في حالة المتغير أو المقياس الاسمي يتم تصنيف الظواهر أو حالات الظاهرة المبحوثة على أسـاس مسمياتهـا فقط، فمثـلا يمكن استعـمال تصنيف للعاملين إلى مديرين وموظفين أو تنفيذيين واستشاريين، ويخصص لأحد الصنفين رمز مثل رقم (١) وللصنف الآخر رمز ثاني هو رقم (٢)، وهكذا ينشأ لدينا مقياس اسمي، ومن الواضح أن الأرقام المستعملة هنا لاتصف الظاهرة وانما تدل عليها فقط، ولا يجوز

اجراء عمليات رياضية عليها كما لايجوز القول بأن الصنف الذي يحمل رقم (٢) أكبر من الصنف الذي يحمل الرقم (١).

يتيح المقياس الترتيبي أو المتدرج للباحث ترتيب المتغير على متدرج بحيث يمكن وصف احدى فئاته بأنها أكبر أو أكثر أو أفضل من الأخرى، والمثال على ذلك هو الرتب العسكرية، أو ترتيب المهام حسب درجة صعوبتها من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة أو ترتيب المشكلات الادارية حسب أهميتها، وهنا تصبح للأرقام المخصصة للمتغير أو حالاته أهمية تزيد على أهميتها في حالة المقياس الأسمى. ويعتبر مقياس ليكرت Likert scale مقياسا متدرجا، ويتكون هذا المقياس من عدد من الأسئلة أو المواد التي يطلب من المجيب الاجابة عليها أو تحديد موقفه منها بالموافقة او عدم الموافقة على سلم درجات مكون عادة من خمس اجابات هي: أوافق بشدة، أوافق لست متأكدا، لا أوافق، لاأوافق بشدة، ويستعمل هذا المقياس بكثرة في البحوث الادارية والتنظيمية.

عندما يمكن ترتيب المتغير على متدرج وتكون المسافة بين كل درجة وأخرى محددة وتتناسب مع المسافة أو الفرق بين الحالتين يسمى المتغير أو المقياس تمييزا (ذو مسافات متساوية) فمثلا لو أن خدمة الموظف آ) هي ست سنوات و شهران، و ب) خمس سنوات وشهر، و حـ) أربع سنوات فان بالامكان القول بأن خدمة آ) تزيد على مدة خدمة كل من ب و جـ) كما نستطيع تحديد الفروق بين مدد خدمات الثلاثة، ويصنف مقياس ثرستون Thurstone Scale وهو مقياس للاتجاهات كمقياس ذي مسافات متساوية.

ويتصف المقياس النسبي بكافة صفات المقياس ذي المسافات المتساوية ولكنه يمتاز أيضا بوجود صفر حقيقي، وهو أكثر المقاييس دقة ويتيح استخراج نسب حقيقية من القيم، والميزان هو أفضل مثال على هذا المقياس.

صدق وثبات المقياس

يحتاج الباحث إلى التأكد من أن المقياس الذي سيستعمله في بحثه يقيس فعلاً المتغير ولا يقيس شيئاً سواه، ويعرف هذا بصدق المقياس validity ، ويهمل العديد من الباحثين اختبار صدق المقاييس التي يستعملوها في بحوثهم لما يتطلبه ذلك من جهود

وتكاليف اضافية، وتتوفر عدد من الطرق لاختبار الصدق ومن أبسطها الاختبار الظاهري face validity الذي يتطلب قيام الباحث بمراجعة المقياس للتأكد من أن كل بند من بنوده أو سؤال من أسئلته يمثل المتغير أو عنصراً من عناصره وذلك وفقاً للتعريف المعتمد للمتغير. وتتطلب الطريقة الثاني (convergent validity) استعمال مقياس آخر للمتغير تم اختبار صدقه من قبل، وبمقارنة النتائج التي يحصل عليها من استعمال المقياسين يستطيع الباحث تحديد درجة صدق المقياس الجديد. ويتم في الطريقة الثالثة اختيار مجموعتين ـ من أفراد أو منظمات حسب طبيعة المتغير ـ يتمثل المتغير في احداهما بدرجة عالية وفي الأخرى بدرجة منخفضة أو لايوجد فيها بالمرة، ثمّ يطبق المقياس على المجموعتين فإذا جاءت النتائج متفقة مع الواقع المعروف كان ذلك برهاناً على صدق المقياس.

يقيس الثبات reliability مدى ثبات أو عول التعريف الاجرائي أو مقياس المتغير، أي امكانية الاعتماد على هذا المقياس وعدم تأثره بعوامل خارجية، فلو قام باحث آخر باستعماله في وقت آخر لقياس المتغير تحت نفس الظروف وحصل على نفس النتائج أو نتائج مقاربة جداً فإن ذلك دليل على ثبات المقياس، ويمكن اختبار الثبات باستعمال طريقة القياس واعادة القياس test-retest reliability وذلك بأن يقوم الباحث باجراء قياسين على نفس العينة فإذا كان الاتفاق بين نتائج القياسين كبيراً يستنتج بأن الثبات موجوداً، ويحذر هنا من احتمال تذكر المجيبين لاجابتهم السابقة فيكررونها إذا كانت الفترة الزمنية الفاصلة بين اجراء القياسين قصيرة، وتوجد طريقة ثانية لاختبار الثبات هي طريقة split-half method (التقسيم) يتم فيها تقسيم اسئلة أو مواد المقياس إلى مجموعتين متساويتين وذلك بطريقة عشوائية مثلا مجموعة تضم الأسئلة ذات الأرقام الزوجية واخرى تشتمل على الأسئلة ذات الأرقام الفردية ثم يستخرج معامل الارتباط بين المجموعتين فإذا كان مرتفعاً دل ذلك على أن مستوى ثبات المقياس مقبول.

واقترح ننلي (١٩٦٧) المعادلة التالية لحساب ثبات مقياس):

$$\text{الثبات} = \frac{\text{معدل الارتباط بين الأسئلة} \times \text{عدد الأسئلة}}{\text{١} + (\text{عدد الأسئلة} - \text{١})\ \text{معدل الارتباط بين الأسئلة}}$$

واعتبر ننلي ٥١٣ر٠ قيمة مقبولة للثبات بالنسبة للبحوث الاستكشافية.[1]

وبشكل عـام فكلما ازداد عدد أسئلة أوبنود المقياس كلما ارتفع مستوى ثباته، ولا توجد علاقة بين صحة وثبات المقياس فمن المحتمل أن يكون المقياس سليماً دون أن يكون مستوى ثباته مرتفعاً. وإذا قام الباحث بترجمة مقياس إلى لغة أخرى فعليه أن يختبر صحته وثباته قبل استعماله.

أساليب جمع البيانات

توجد أربعة اساليب أو وسائل لجمع البيانات يستطيع الباحث اختيار الأسلوب أو الأساليب المناسبة لجمع بيانات بحثه من بينها وهذه الأساليب هي:

- المقابلة
- الاستبيان
- الملاحظة أو المشاهدة
- البيانات الجاهزة

إن طبيعة البيانات المراد جمعها هي المعيار الرئيسي في الاختيار بين هذه الأساليب، ولكن قد يكون لعوامل أخرى أو ظروف خارجية تأثير على عملية الاختيار كما سيتضح ذلك في الفصول الثلاث التالية.

مراجع الفصل الرابع

١) J. C. Nunually (1976). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book Company.

الفصل الخامس
مقابلة البحث

الأهداف السلوكية: يهدف هذا الفصل الى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية:

- تحديد أهمية المقابلة كوسيلة من وسائل جمع البيانات.
- معرفة مزايا وعيوب المقابلة.
- معرفة أنواع الأسئلة.
- كيفية صياغة الأسئلة.
- كيفية تنفيذ المقابلة.
- اختيار ترتيب الأسئلة المناسب.
- كيفية ادارة المقابلة.
- كيفية اجراء السبر أو التقصي العميق.
- تجنب الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الباحثون عند اجراء مقابلات.
- الاحتراس من التحيزات.

الفصل الخامس

مقابلة البحث

تعتبر مقابلة البحث وسيلة مناسبة للحصول على بيانات غزيره وعميقة عن الكثير من الظواهر التي يهتم بها الباحثون وسيتم في هذا الفصل التعريف بالمقابلة وبيان مناسبات استعمالها وشروط نجاحها وكيفية صياغة الأسئلة.

تعريف المقابلة

تعرف المقابلة بشكل عام بأنها محادثة هادفة، ولكن تختلف المقابلات باختلاف أهدافها، فهناك مقابلة التوظيف التي يتم فيها الحصول على بيانات عن طالب التوظف وملاحظة سلوكه وجوانب من شخصيته للتوصل الى تقييم ملائمته لشغل وظيفة شاغرة، وهي تختلف عن مقابلة تقييم الأداء التي يتم فيها ابلاغ الموظف نتيجة تقييم أداءه و مناقشتها، وهناك أيضا المقابلة الصحفية التي لها أهدافا صحفية أو اعلامية، وتختلف مقابلة البحث عن هذه الأنواع من المقابلات في كون هدفها هو جمع بيانات لأغراض البحث وتجمع هذه البيانات أثناء لقاء مباشر - وجهاً لوجه - بين الباحث والشخص الذي يراد الحصول على بيانات منه، ويقوم الباحث فيها بطرح أسئلة على هذا الشخص ويسجل اجاباته وفقاً للتصور الذي يتوصل إليه مسبقاً، لذا فقد عرف كاهن وكانيل (١٩٦٧) مقابلة البحث بأنها محادثة بين شخصين يبدأها القائم بالمقابلة لغرض الحصول على معلومات مناسبة لبحثه.

ويجب التمييز بين المقابلة ومايسمى بجدول المقابلة interview schedule فجدول المقابلة يأخذ شكل المقابلة من حيث قيام الباحث باجراء لقاً مع المجيب بطرح فيه الأسئلة، ولكن هذا الأسلوب هو في الحقيقة طريقة من طرق تنفيذ

الاستبيان لأن الأسئلة محددة سلفا، ولا يجوز للباحث أو الشخص الذي يقوم بتنفيذ جدول المقابلة أن يخرج عن صيغة الأسئلة أو ترتيبها أو طرح أسئلة لم ترد في الجدول، لذا فهو استبيان ينفذ بصورة مقابلة.

متى تستعمل المقابلـــة

تعتبر المقابلة اسلوبا مناسبا لجمع أنواع مختلفة من البيانات وذلك بفضل مزاياها العديدة، وتعتبر أفضل وسيلة لجمع بيانات البحوث الاستكشافية لان المعرفة المتوفرة عن مسألة البحث قليلة، وليس بمقدور الباحث وضع أسئلة محددة كثيرة، وتتيح له المقابلة امكانية طرح أسئلة يكونها أثناء المقابلة وعلى أساس مايحصل عليه من إجابات،والمقابلة أسلوب مناسب أيضا لجمع البيانات الوصفية.

دافع مانسفيلد وعلام (١٩٨٥) عن تفضيلهما للمقابلة على الاستبيان في بحث أجرياه في بنجلاديش لأنهما وجدا المقابلة الوسيلة الأكثر ملائمة لجمع البيانات نظراً لوجود حاجة لشرح الأسئلة للمجيبين، فالحصول على بيانات عن تقييم أداء المديرين كان برأيهما أسهل باستعمال المقابلة، ولو استعملا أسلوب الاستبيان لتطلب الحصول على هذه البيانات وضع ارشادات مطولة في الاستبيان، ولم يستبعدا احتمال عدم فهم المجيبين لهذه الارشادات، كما يرى الباحثان أن اجراء البحث على عينة من دولة نامية يتطلب توضيح بعض المفاهيم لذا فقد قررا اختيار اسلوب المقابلة.[٢]

مزايا المقابلة

يفضل الباحثون المقابلة لمزاياها العديدة، ومن أهم هذه المزايا:

١) **تتيح المقابلة للباحث التأكد من فهم المجيب للأسئلة التي يطرحها عليه،** فعندما يستمع الباحث لاجابة المجيب على سؤاله سيتبين له أن كان قد فهم المجيب السؤال بشكل صحيح أم لا، فإذا لم يكن فهم المجيب دقيقاً أو كاملاً فباستطاعة الباحث أن يعيد طرح السؤال وأن يشرحه مرة وأخرى حتى يحصل على الاجابة كاملة

٢) **يتأكد الباحث من عدم اهمال المجيب الاجابة على أي من أسئلته،** فكثيرا

مايهمل أو يغفل المجيبون الاجابة على بعض أسئلة الاستبيان ويصعب على الباحث الرجوع اليهم مرة أخرى لاكمال الاجابات مما قد يضطر الباحث إلى استبعادهم من عينة البحث، أما في المقابلة فإن ذلك لايحدث إلا إذا أصر المجيب على رفض الاجابة على أسئلة الباحث، وبامكان الباحث أن يحاول اقناع المجيب بتغيير رأيه من خلال شرح أهداف البحث وفوائده.

٣) **تتيح المقابلة للباحث امكانية التقصي العميق للموضوعات التي ترد في اجابات المجيب،** فقد تتبين له من هذه الاجابات جوانب لم يسبق له تصورها، ومن خلال حث المجيب على التوسع في شرحها ومناقشتها قد يستطيع التوصل إلى بيانات لم يكن يستطيع الحصول عليها لو استعمل وسيلة أخرى لجمع البيانات.

٤) تمتاز المقابلة على الاستبيان في كونها **لاتتطلب معرفة المجيب للقراءة والكتابة** وبالتالي يمكن استعمالها إذا كان المجيبون أميين.

عيوب المقابلــــة

قبل أن يختار الباحث المقابلة لجمع بيانات بحثه عليه أن يدرك أن لها مساوىء وهي كما يلي:

١) **ان تكلفة استعمال هذا الأسلوب باهظة مقارنة بأساليب أخرى** مثل الاستبيان أو البيانات الجاهزة، فإجراء المقابلات مع كافة أفراد عينه قد يبلغ عددهم عدة مئات أو حتى الالاف يتطلب أموالاً ووقتاً وجهوداً، وترتفع التكلفة بشكل حاد فيما لو كان هؤلاء المجيبون منتشرين في مناطق مختلفة ومتباعدة، وقد لاتتوفر الأموال الكافية أو الوقت للباحث للقيام بذلك لذا يضطر إلى اختيار وسيلة اخرى لجمع بياناته، وهذا مايؤكده العديد من الباحثين في تقارير بحوثهم.

٢) **قد لاتكون البيانات التي يطلبها الباحث من المجيب حاضرة في ذهن الأخير،** وقد يستدعي توفيرها قيام المجيب بتذكرها أو الاستفسار عنها من زملائه أو مرؤوسية او البحث عنها في سجلات وملفات المنظمة، وفي هذه الحالة فلن يحصل الباحث على هذه البيانات أثناء المقابلة.

٣) من المحتمل أن **لايكون المجيب مستعداً للاجابة على السؤال بحضور**

الباحث، ويلاحظ أحياناً أن المجيب قد لا يجد حرجاً في الاجابة على بعض الأسئلة تحريرياً وعندما لايكون الباحث حاضرا، ولكن حضور الباحث أثناء المقابلة قد يجعله يتردد في الاجابة وربما يرفض ذلك، ومن المحتمل أن يتصرف الباحث بصورة لاتشجع المجيب على الاجابة بحرية تامة.

٤) **وقد لايمتلك المجيب المقدرة اللغوية** بحيث يستطيع وبدون تحضير الاجابة على أسئلة الباحث بوضوح، ولكن المقابلة هي بدون شك أفضل وسيلة للحصول على رد الفعل الأولى للمجيب.

أنواع الأسئلـــة

لابد للباحث من الإهتمام باختيار وصياغة أسئلته حتى يضمن الحصول على البيانات اللازمة، وأحياناً يحتار الباحث في تفسير أسباب عدم اكتمال اجابات المجيبين أو غموضها أو حتى رفضهم الإجابة على بعض أسئلته، وقبل أن يضع الباحث اللوم على المجيب لقصور فهمه أو عدم انصاته للسؤال عليه أن يتأكد من أن السبب وراء ذلك لايكمن في صياغة الأسئلة، فكثيراً ما يكون سبب عدم حصول الباحث على اجابات مفيدة هو غموض الأسئلة أو ضعف صياغتها بشكل عام.

وقبل التطرق إلى كيفية صياغة الأسئلة لابد من التعرف على أنواع الأسئلة، وتصنف الأسئلة حسب طبيعة البيانات المستهدفة إلى أسئلة حقائق factual question وأسئلة اتجاهـات أو آراء opinion or attitude questions ويستهدف النوع الأول الحصول على حقائق تتعلق بالمجيب نفسه مثل عمره، راتبه، شهاداته أو أن هذه الحقائق تتوفر لديه بسبب شغله وظيفة في منظمة عامة أو خاصة، وتتميز هذه الحقائق بأنها لاتختلف من مصدر إلى آخر أي أنها لاتتأثر بمعتقدات وقيم الأفراد ولكنها قد تتأثر بادراك المجيب، ومن أسئلة الحقائق سؤال المجيب عن عدد مرؤوسية أو الجهة الادارية التي يرتبط بها أو عدد البرامج التدريبية التي شارك فيها، فالاجابات على هذه الأسئلة ستكون بصورة حقائق لاخلاف حولها، ولكن من الممكن بالطبع ان يظهر اختلاف في تسجيل الحقائق وذلك بسبب اختلاف الأساس النظري الذي بنيت عليه أو اختلاف طريقة التسجيل

والحساب، لذا فقد يجد الباحث أرقاماً مختلفة تمثل التضخم الاقتصادي في بلد ما لو رجع إلى مصادر مختلفة.

يختلف سؤال الاتجاهات أو الآراء عن سؤال الحقائق في كونه يطلب من المجيب إبداء رأيه أو موقفه من شيء محدد، والجواب هنا يعبر عن فكر المجيب ويعكس اعتقاداته ونظرته الشخصية للأمور وتقييمه الشخصي لها، والحقيقة التي تتضمنها اجابته هي حقيقة نسبية وليست مطلقة، فعندما يجيب على سؤال حول مدى رضاه عن الراتب الذي يتقاضاه بأنه غير راض فان ذلك لايعني بأن راتبه قليل، فقد يجيب موظف أخر يحصل على نفس الراتب بأنه راض جداً عن راتبه، فالجواب إذن على مثل هذا السؤال يبين رأي وتقييم المجيب، وهو يختلف عن الاجابة التي سيحصل عليها الباحث لو سأل المجيب عن مقدار راتبه لأن الرقم الذي سيذكره المجيب ليس رأياً أو اتجاهاً وانما حقيقة يمكن التأكد منها من خلال الاطلاع على سجلات الرواتب في المنظمة التي يعمل فيها المجيب.

أسئلة مفتوحة ومغلقة

تصنف الأسئلة التي يستعملها الباحثون أيضا إلى مفتوحة open-ended ومغلقة close-ended ، ففي السؤال المفتوح تطرح صيغة السؤال على المجيب، شفهياً ان كان الاسلوب هو المقابلة أو تحريرياً ان كان استبياناً، ويترك المجيب ليجيب على السؤال بحرية كاملة، أي بالطريقة التي يختارها وبلغته الخاصة، والمثال على ذلك السؤال التالي: ماهي الصعوبات التي واجهت تنفيذ خطط الادارة؟. والمتوقع هو أن يعدد الباحث كافة الصعوبات التي تواجه التنفيذ، وربما يكتفي بالاشارة إليها باقتضاب أو قد يقضي ساعة يتحدث باسهاب عن هذه الصعوبات مسندا كلامه بالأمثلة والحالات، وهذه هي الميزة الرئيسية للسؤال المفتوح، فالباحث يختار صيغة السؤال المفتوح إذا لم تكن لديه معلومات عن طبيعة هذه الصعوبات وهو بالتالي يريد استكشافها والتعرف عليها بشكل أفضل قبل أن يفكر بتقصي درجة أهميتها أو مدى تأثيرها، ويلاحظ هنا أن المعلومات التي يحصل عليها الباحث من خلال السؤال المفتوح هي وصفية وبالتالي فقد لايمكن أو يصعب تحويلها إلى بيانات رقمية وتطبيق الطرق الاحصائية عليها.

بالاضافة إلى نص السؤال يتضمن السؤال المغلق على عدد من الاجابات المحتملة على السؤال ويطلب من المجيب اختيار واحد أو أكثر من هذه الاجابات التي تتفق مع رأيه أو تجربته الخ ، ولأن اختيار المجيب للاجابة محدد يسمى هذا النوعين من الأسئلة بالأسئلة ذات الاختيارات المحددة forced-choice questions ، والشرط الأساسي الذي يجب أن يتحقق قبل أن يقرر الباحث اختيار هذا النوع هو أن تكون لديه معرفة واسعة بطبيعة موضوع السؤال إلى الدرجة التي تمكنه من توقع الاجابات المحتملة أو بدائل الاجابات التي تغطي كافة البدائل في ذهن المجيب، ومن الواضح أن صيغة السؤال المغلق غير ملائمة تماماً اذا كان الباحث يريد استكشاف الموضوع، والمثال على السؤال المغاق هو: هل تحصل على المعلومات اللازمة لوضع قراراتك؟ (ضع اشارة ✓ في المربع الذي يسبق الاجابة التي تختارها):

☐ دائما
☐ غالبا
☐ أحيانا
☐ نادرا
☐ ابدا

وتتم الاجابة على مثل هذا السؤال باختيار المجيب احدى الاجابات المحددة للسؤال والتي تعبر عن تجربته الخاصة، ويلاحظ بأن هذا السؤال متعدد الاجابات، ويمكن أن يكون السؤال ثنائي الاجابة dichotomous مثل الأسئلة التي تكون الاجابة عليها بنعم أولا مثل: **هل أنت راض عن وظيفتك ؟**

☐ نعم
☐ لا

ارشادات عامة حول صياغة الأسئلة

يدرك الباحث الجاد الأهمية القصوى لعملية صياغة أسئلة بحثه، فهو يعرف جيداً وعلى الأغلب من تجربته الشخصية بأن النتيجة الحتمية لاعتماده أسئلة لم تصغ جيداً هي بيانات غير مكتملة أو غير مفيدة بسبب التحيزات وبالتالي سيفشل

في بلوغ أهـداف البحث. ومن أهم الأمور التي يجب الانتباه إليها عند قيام الباحث بصياغة أسئلته مايلي:

١) أن يكـون السؤال محدداً وواضحـاً، ويتحقق ذلـك عندما يكون للسؤال موضوع محدد بحيث لايحتار المجيب في فهم السؤال أو كيفية الاجابة عليه، فيجب أن يكون السؤال واضحاً لاغموض فيه وعلى الباحث أن يتأكد من أن السؤال لن يلتبس على المجيب، وينصح أكوف (١٩٦٢) الباحثين بأن يسألوا أنفسهم عند صياغتهم لكل سؤال من أسئلة البحث مايلي:
كيف سيفهم المجيب هذا السؤال؟ والتركيز هنا على فهم المجيب للسؤال وليس الباحث.

٢) يجب أن يكون للسؤال موضوع واحد فقط، أي أن لا يكون له موضوعين أو أكثر، double-barrelled question فإذا حللت السؤال التالي: هل أنت راض عن عملك وعن رئيسك المباشر ؟. ستجد أنه يتكون في الواقع من سؤالين أو شقين: يتعلق الشق الأول من السؤال برضى الموظف عن طبيعة عمله والثاني برضاه عن رئيسه المباشر، ولنفرض أنك اخترت لهذا السؤال صيغـة السؤال المغلق الثنـائي وطلبت منه الاجابة عليه بنعم أو لا فهل تستطيع تصور حيرة المجيب في كيفية الأجابة عليه لو كان راضياً عن طبيعة عمله وغير راض عن رئيسه المباشر، فأما أن يهمل المجيب الاجابتين ويجيب على السؤال وكأنه سؤال مفتوح أو يتركه بدون اجابة، وحتى لو أجاب عليه بنعم أولا فكيف سيفسر الباحث اجابته، ونفس المشكلات يمكن أن تنتج من طرح سؤال بالصيغة التالية:
هل ستترك وظيفتك الحالية من أجل وظيفة أخرى راتبها أعلى أومسؤولياتها أكبر ؟

فقد لايتضح من اجابة المجيب ان كان مستعداً للقبول بالوظيفة البديلة لأن راتبها أعلى أو لأن مسئولياتها أكبر، وهل ياترى سيقبل بالوظيفة لو كان مسئولياتها أكبر لكن راتبها لايزيد على راتبه الحالي. وقد وقع أحد الباحثين المعروفين في نفس الخطأ عندما صاغ أحد أسئلة استبيان بحثه كما يلي:
هل تحصل من رئيسك على معلومات عن آدائك بالاضافة الى المراجعة المنتظمة

لأداءك ؟

ويؤكد بننج (١٩٨٧) بأن الدراسة التجريبية pilot study التي قام بها قبل تنفيذ بحثه وتضمنت تجريب أساليب جمع البيانات قد ساعدته كثيراً في وضع أسئلة البحث بصيغة محددة وواضحة وخالية من التحيزات قدر الامكان.[٤]

٣) على الباحث أن يتجنب استعمال المصطلحات التخصصية غير المفهومة بالنسبة للمجيبين، فيجب أن لايفترض الباحث بأن هذه المصطلحات مفهومة لدى المجيبين مثلما هي مفهومة لدى المختصين، وإذا لم يفهم المجيب السؤال تماماً بسبب ورود هذا المصطلح ضمنه فسيشعر بالحرج وعدم الارتياح لأنه سيضطر للاعتراف للباحث أثناء المقابلة بأنه لم يفهم السؤال أو المصطلح ويطلب منه توضيحاً، أما إذا كان السؤال مطروحا ضمن استبيان فلن يجد المجيب من يشرح له المصطلح، ولن يهتم هو بتقصي معناه والنتيجة هي عدم الاجابة على السؤال، ويجب أن لايتعجب الباحث لو حصل على اجابات غير متوقعة على سؤال يتضمن على مصطلح غير مفهوم مثل السؤال التالي الذي طرحه أحد الباحثين على عينة من المديرين: ماهي سياساتكم في الادارة. فقد أجابه أحد المديرين: بأن سياسات الادارة هي نفس سياسات الدولة، ومن الواضح أن المدير لايعرف الفرق بين السياسة politics وسياسة الادارة policy لذا لم تكن اجابته مفيدة وفي بحث قام به المؤلف طلب من المجيبين بيان نطاق اشرافهم، ونطاق الاشراف مصطلح معروف لدى المختصين بالادارة والتنظيم ويعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المدير بصورة مباشرة، وقد أجاب العديد منهم بصورة غير صحيحة على السؤال عندما فسروا نطاق الاشراف ليشمل ليس فقط المرؤوسين المباشرين وانما أيضا المرؤسين غير المباشرين (أي مرؤوسي مرؤوسيهم)، لذا لم يستطع المؤلف استعمال البيانات التي وردت في اجاباتهم في بحثه، ولو كانت هذه البيانات أساسية بالنسبة للبحث فان من المحتمل جداً أن يفشل الباحث في التوصل الى أهداف البحث بسبب ذلك.

من جهة أخرى يجب أن لا يفترض الباحث بأن المجيبين لايفقهون شيئا وبالتالي يشرح كافة المصطلحات التي تتضمنها أسئلته أو يبالغ في تبسيط أسئلته بدرجة تثير استياءهم مما سيكون له تأثير سلبي على استعدادهم للتجاوب معه.

٤) **يجب على الباحث أن يتجنب طرح أسئلة محرجة على المجيبين ليس لديهم الاستعداد للاجابة عليها**، فقد تكون هناك جوانب متعلقة بحياة المجيب أو سلوكه أو وضعه الاجتماعي يعتبرها من ضمن خصوصياته التي لا يرغب أن يطلع عليها أحد، وقد يؤدي مجرد طرح السؤال إلى اثارة شعور عدم الرضا وربما الاستياء لديه فيرفض الاجابة عليه وقد يكون لذلك نتائج غير مرغوبة على تعاونه مع الباحث. وتختلف دائرة الخصوصيات من مجتمع إلى آخر ومن جيل إلى آخر، فقد لايتردد شخص يعيش في مجتمع غربي أو نشأ نشأة غربية في الاجابة على سؤال حول دخله السنوي أو علاقته بزوجته وأولاده، بينما قد يعتبرها شخص شرقي تدخلا غير مهذب في خصوصياته، لذا يتوجب على الباحث أن يدرس عادات وتقاليد المجتمع الذي تنتمي إليه عينة بحثه قبل أن يختار أسئلته.

وقد يتردد المجيب في الاجابة على سؤال ليس لأنه يتعلق بشؤونه الشخصية ولكن لأن المطلوب هو ابداء رأيه في موضوع معين، وسبب التردد هو أن رأيه مخالف للرأى العام أو السائد بخصوص هذا الموضع، وفي بعض الحالات يمكن تجاوز هذه العقبة باستعمال ضمير الغائب third person فبدلاً من سؤال الموظف: مارأيك بقدرة الموظفات على القيام بمهام وظائف ادارية؟ يمكن صياغة السؤال كما يلي: ماهو رأي الموظفين بقدرة الموظفات على القيام بمهام وظائف ادارية؟ فالصيغة الثانية غير مباشرة لكنها قد تكون أفضل من الأولى للتعرف على أراء المجيب المتطرفة حول الموضوع.

٥) **يجب على الباحث أن يتفادى التحيز في أسئلته**، والسؤال المتحيز leading question هو الذي قد يدفع الباحث إلى اختيار اجابة معينة دون سواها، والمثال على السؤال المتحيز هو أن تسأل موظفاً: ان غالبية زملاءك الموظفين يحبذون العمل الاضافي فما رأيك أنت. وهنا يقع الموظف المجيب تحت التأثير غير المنظور لاحدى الجماعات التي ينتمي إليها والمتكونة من زملاءه ؟الموظفين، فالموظف الذي لايريد ابداء رأى معارض لرأى زملاءه سيجيب بأنه يتفق مع رأي الجماعة في تفضيل العمل الاضافي، وكان لزاما على الباحث أن يصيغ سؤاله بحيث يقل أو يضمحل حدوث هذا التحيز وذلك بأن يكتفي بطلب رأى الموظف بدون اشارة إلى آراء الآخرين، ويعتبر السؤال متحيزاً إذا تضمن على تقييمك لموضوع السؤال

أو رأي مختص أو خبير معروف فمثلا لو سألت أحد أفراد عينتك السؤال التالي: هل تتفق مع الرأي القائل بان اللامركزية أفضل من المركزية ؟ أو يرى أغلب المختصين أن فوائد اللامركزية أكثر من مساوئها فما رأيك أنت ؟ فإنك تدفعه إلى الاتفاق مع الرأى الذي أكدت عليه أو عرفته بأنه رأى الاغلبية في سؤالك. وقد تبين للمؤلف ضرورة الاحتراس من التحيزات من نتيجة تجربة بحث قام به، فقد تبين من تحليل اجابات عدد من المديرين الذين كانوا يشاركون في برنامج تدريبي ان غالبيتهم العظمى تفضل اسلوب القيادة الديمقراطية وانهم يمارسون هذا الأسلوب في علاقاتهم مع مرؤوسيهم، وأثناء مناقشة هذه النتائج مع المجيبين تبين أن اجاباتهم لم تكن صحيحة ولا تعكس الواقع والسبب في ذلك هو أن البرنامج التدريبي كان يتضمن على مواد في العلاقات الانسانية والقيادة الادارية تدعو المتدربين إلى تبني الأسلوب الديمقراطي في القيادة، لذا فقد أجاب غالبيتهم بأن هذا هو الأسلوب المناسب بالرغم من أن عدداً كبيراً منهم يعتقد بعدم ملائمة هذا الأسلوب تماماً لبيئة العمل في الدول النامية، وبأن الأسلوب المناسب هو نقيضة، أي الأسلوب الاوتوقراطي أو التسلطي، وقد أرادوا من اجابتهم بتفضيل الأسلوب الديمقراطي خلق الانطباع لدى المدرب الباحث بأنهم مديرون متطورون.

تنفيـــذ المقابلـــة

ان أول خطوة يقوم بها الباحث بعد اعداد اسئلته هي الاتصال بالشخص الذي يريد مقابلته لأخذ موافقته على اجراء المقابلة والاتفاق حول موعد المقابلة، أما إذا كان الموظف يعمل في منظمة عامة أو خاصة فلا بد للباحث من الحصول على موافقة ادارة المنظمة. ولو ذهب الباحث لمقابلة هذا الشخص بدون التحضير لذلك فمن المحتمل أن لا يجده في مكتبه أو يرفض مقابلته لانشغاله بمهام عمله أو يرفض اجراء المقابلة نهائياً، وبالتالي سيضيع الباحث بعضاً من وقت البحث الثمين.

ينصح الباحث بأن يطلب من الشخص الذي يريد مقابلته اجراء المقابلة في الوقت الذي لا يكون فيه المجيب منشغلا باستقبال مراجعين أو اجتماعات عمل، وفي حالة الاتفاق على اجراء المقابلة قبل نهاية الدوام بوقت قصير يخشى أن ينتهي الدوام قبل اكمال المقابلة مما يتطلب اكمالها في وقت آخر.

مظهـــــر الباحـث

ينصح الباحث كذلك بالاعتناء بمظهره قبل التوجه لاجراء المقابلة لضمان أن لايكون للانطباع السيء الذي قد يتركه مظهر الباحث غير المناسب تأثير سلبي على تعاون المجيب مع الباحث، فقد ينفر الباحث من مظهر الباحث إذا وجده يرتدي ملابس ذات الوان صارخة مثلا، كما يجب أن لا يبالغ الباحث في التأنق حتى لايشعر بعض المجيبين بوجود فارق اجتماعي كبير بينهم وبينه، والمطلوب هو أن يكون مظهر الباحث مقبولا .

البدأ بالمقابلـــــة

بعد تبادل التحيات التقليدية يبدأ الباحث المقابلة بتقديم نفسه وتعريف المجيب بالمنظمة أو الجهة التي يعمل فيها وإن كان هذا البحث شخصياً أم يقوم به لحساب جهة معينة، ثم ينتقل إلى بيان أهداف البحث وفوائده المرجوة، ويشرح للمجيب سبب أو أسباب اختياره للاجابة على أسئلة البحث، ويبين له الطريقة التي سيتعامل بها مع البيانات أو الآراء التي سيوفرها المجيب وخاصة إن كان الباحث سيحافظ على سرية هوية مصدرها ام لا، ويراد من هذا التقديم تحقيق هدفين رئيسين ومهمين لنجاح المقابلة هما: أولاً اعلام المجيب بأهداف البحث، فمن حقه أن يعرفها لأنه سيشارك في تحقيقها لو قبل المشاركة في البحث، وقد لايرغب في التعاون مع الباحث في تحقيق هذه الأهداف ويرفض بالتالي الاجابة على أسئلته، وقد تم التأكيد على أهمية اعلام المجيب بأهداف البحث في موضوع اخلاقيات الباحث. ثانياً، حث المجيب على التعاون مع الباحث من خلال اقناعة بجدوى وفائدة البحث، ولكن يجب أن يحذر الباحث من قطع وعود لايملك تحقيقها، فقد يسأله المجيب ان كانت نتائج البحث ستؤدى إلى تحسن في ظروف العمل أو حل مشكلات العمل، فإذا اجابه الباحث بالايجاب وهو يعرف جيداً بأن احتمال حدوث ذلك ضعيف جداً يكون قد اقترف خطأ جسيماً، فبالاضافة إلى كونه سلوك لايتفق مع أخلاقيات البحث فقد يكون له تأثير سلبي على تعاون هذا المجيب وزملائه في عينة البحث مع باحثين آخرين في المستقبل، ويروى أحد الباحثين بأنه عندما طلب من أحد الموظفين الاجابة على أسئلة بحثه رفض الموظف لأنه سبق له التعاون مع باحثين في السابق وعدوه بأن تحسنا سيطرأ على ظروف

العمل ولم تتحقق وعودهم.

ترتيب الأسئلـــــة

ينصح الباحث بأن يبدأ بطرح الأسئلة التي يكون متأكداً من استعداد المجيب للاجابة عليها، فلو بدأ بالأسئلة الصعبة أو المحرجة التي قد يتردد أو يرفض المجيب الاجابة عليها فقد يقل حماس المجيب بدرجة تؤثر سلبيا على نجاح المقابلة، ومن المحتمل أيضا أن ينهي المقابلة بدون الاجابة على كافة اسئلة الباحث، وبالتالي فان خسارة الباحث لن تقتصر على عدم الحصول على اجابات على الأسئلة المحرجة وانما ستشتمل المقابلة بأكملها وتنصح سميث (١٩٧٢) الباحثين بالبدأ بالأسئلة التي يمكن أن تثير اهتمام المجيب وتحفزه على الاستمرار بالمقابلة ثم الانتقال بعد ذلك إلى الأسئلة الصعبة والمحرجة، ولأن حماس المجيب سيكون في أعلى درجاته عند هذه المرحلة فإن احتمال اجابة المجيب عليها ستكون جيدة، كما يقترح سميث على الباحث أن ينهي المقابلة بأسئلة سهلة بهدف التخفيف من التوتر الذي يمكن أن ينتج من المقابلة. [٥]

وفقاً لكاهن وكانيل (١٩٦٧) يستطيع الباحث ترتيب أسئلته باحدى الطريقتين التاليتين: [٦]

١) **ترتيب القمع** funnel sequence وفيه يبدأ الباحث بطرح الأسئلة العامة ثم ينتقل بعد ذلك إلى الأسئلة المحددة الدقيقة.

٢) **ترتيب القمع المعكوس** inverted funnel sequence: يبدأ الباحث بطرح الأسئلة المحددة ثم ينتقل بعد ذلك إلى الأسئلة العامة. فإذا كان الباحث لايتوقع أن يكون لدى المجيب موقف محدد من الموضوعات التي سيطرحها أثناء المقابلة فمن الأفضل استعمال ترتيب القمع لاعطاء المجيب الفرصة لتكوين رأى بخصوص هذه الموضوعات، أما إذا كان هدف الباحث هو الحصول على رد فعل سريع من المجيب - أي بدون تحضير مسبق - على أسئلته فإن ترتيب القمع المعكوس هو الترتيب الملائم.

ادارة المقابلـــــة

لايقتصر دور الباحث في تنفيذ المقابلة على طرح الأسئلة وتدوين اجابات المجيب عليها بل يشمل أيضا قيام الباحث وبصورة واعية وذكية بادارة دفة المقابلة بحيث يحافظ

على تعاون المجيب واستعداده للاجابة على أسئلة المقابلة عند مستوى عال، ويتطلب هذا أن يكون الباحث واعيا لسلوكه ومدركا للتأثيرات التي يمكن أن يحدثها هذا السلوك على المجيب وبدون ذلك فقد يبدر من الباحث سلوك أو قول - بدون قصد - يؤدى إلى نفور المجيب وربما امتناعه عن اكمال المقابلة، ومطلوب من الباحث أيضا أن يراقب سلوك المجيب ويفسره ويتفاعل معه ويحاول التأثير عليه بما يضمن تحقيق أهداف المقابلة، وينصح الباحث في سبيل ذلك أن يراعي مايلي:

١) **يجب على الباحث أن ينصت باهتمام لما يقوله المجيب**، وترى سيدني وبراون (١٩٦١) أن الاصغاء قد تكون أهم مهارة مطلوبة للنجاح في تنفيذ المقابلة[٧]، فإذا لم يصغ المجيب جيداً فسيفوته سماع بعض اجابات المجيب، وبالتالي فلن يستفيد من البيانات التي تضمنتها الاجابات والتي قد يكون بعضها مهما جدا، أما لو طلب من المجيب أن يعيد كلامه فقد يشعر المجيب أن الباحث لم يكن ينصت جيدا لكلامه فتضعف رغبته بالاجابة على أسئلة الباحث بصورة جادة وقد يدفعه هذا إلى انهاء المقابلة بسرعة، فعلى الباحث أن لايشغل نفسه بغير الانصات لاجابات المجيب ومتابعة الأفكار والآراء التي تتضمنها فقد يرى حاجة لاستفساره عن بعضها، فليس مقبولا أن يلاحظ المجيب أثناء اجابته على الأسئلة ان الباحث منشغلا بترتيب أوراقه أو البحث عن ورقة بينها أو - وهذا أسوأ - ينظر من النافذة المكتب أو شارد الذهن، بل يجب على الباحث أن يشعر المجيب بالفعل وبالقول بأنه ينصت لكلامه بشكل تام.

٢) **يجب على الباحث أن يعطي المجيب الوقت الكافي للاجابة على سؤاله**، فإذا أحس المجيب بأن الباحث يستعجله فقد يختصر الاجابة وبالتالي لن يحصل الباحث على اجابة كاملة، والباحث عندما اختار اسلوب المقابلة لجمع بيانات بحثه كان يريد الاستفادة من مزايا المقابلة والتي من أهمها حصوله على اجابات مفصلة، ولكن الباحث لن يستفيد من هذه المزية إذا بدر منه سلوك أو قول يفهم المجيب منه بأن الباحث يريد استعجاله او اختصار كلامه مثل أن يكثر الباحث من النظر إلى ساعته أو مقاطعة المجيب.

من جهة أخرى فإن وقت المقابلة مهما طال محدود وثمين خاصة بالنسبة للباحث الذي لايريد أن ينقضي جزء كبير منه في الاجابة على سؤال واحد او عدد

قليل من أسئلة المقابلة، فعلى الباحث إذن أن يحرص على الحصول على اجابات على كافة أسئلة المقابلة وأن تكون هذه الاجابات كاملة.

٣) من الضروري أيضا أن لايدع الباحث المجيب ينحرف كثيراً عن موضوع السؤال ويدخل في موضوعات قريبة أو بعيدة لكنها ليست في صميم الموضوع، ولا يهم الباحث الحصول على بيانات عنها أو رأي المجيب فيها، فاذا تركه الباحث يفعل ذلك فقد يطيل ويسهب في الاجابة مما قد يؤدى إلى شعوره بالارهاق والتعب قبل حصول الباحث على اجابات على كافة أسئلته. ومن الضروري أن يكون الباحث لبقاً في اعادة المجيب إلى موضوع السؤال بحيث لايشعر المجيب بالاستياء والامتعاض من ذلك، فلايجوز أن يقول للمجيب وبصرامه بأنه قد خرج عن موضوع السؤال وان عليه أن يلتزم بموضوع السؤال أو أن البيانات التي يزوده بها لاتهمه، والمفروض بالباحث أن يبدى اهتماما باجابة المجيب ويؤكد له بأنها تحتوي على بيانات مهمة وكان بوده لو أن موضوع بحثه يشملها، ويفهمه بلطف وتهذيب بأنها لاتدخل ضمن نطاق موضوع بحثه الحالي، وربما سيحالفة الحظ في المستقبل لاجراء بحث آخر يحتاج فيه لمثل هذه البيانات الهامة، وبما أنه - أي الباحث - لايريد اطالة المقابلة وأن يأخذ من وقت المجيب الثمين أكثر مما يستحق فانه يود لو اقتصرت الاجابة على موضوع السؤال والذي هو - وهنا قد يرى الباحث ضرورة تذكير المجيب بفحوى السؤال، وسواء اتبع الباحث هذا السلوك أو سلوكا آخر لاعادة المجيب إلى موضوع السؤال فان من المهم أن يتم ذلك بطريقة لبقة ومهذبة لاتسبب إحراجاً أو امتعاضاً للمجيب.

وقد يكون من المناسب في بعض الحالات أن يدع الباحث المجيب يتكلم بحرية محدودة قبل أن يقوده إلى موضوع السؤال، لأن للمجيب أهداف ودوافع يريد تحقيقها من خلال مشاركته في المقابلة - كما أن للباحث أهداف - فقد تكون لديه شكاوى يريد ايصالها إلى أشخاص في مراكز المسؤولية في منظمته أو الجهاز الادارى الذي يعمل فيه وبأمل أن يؤدى هذا إلى احداث التغير المطلوب أو ايجاد حلول للمشكلات التي تواجهه في العمل، أو طرح شكاويه وآرائه في شئون العمل على الباحث الذي قد ينظر اليه كمرجع في مجال تخصصه، أو قد يكون الدافع وراء ذلك هو مجرد التنفيس عما يثقل صدره من هموم وشجون

مصدرها ظروف العمل أو هي مرتبطة بها، فإذا لم يدعه الباحث يفعل ذلك فقد يشعر المجيب بالاحباط، وستكون المعادلة غير متوازنة إذ أنه سيكون قد أعطى الباحث أكثر مما أخذ منه في المقابلة.

٤) **أن يشعر الباحث المجيب بأنه يتفهم مواقفه وآراءه ويقدر قيمتها،** ومن المؤكد أن تعاون المجيب سيضعف وقد يتلاشى تماماً لو قام الباحث بالتقليل من أهمية أرائه الشخصية أو تعرض لها بالانتقاد أو سخر منها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أو شكك في صحة البيانات التي يزوده بها، وهذا لايعني بأن على الباحث أن يبدى اتفاقـه مع اراء المجيب لأن ذلك قد يؤثر على اجابات المجيب مما يؤدى إلى ظهور التحيزات في بيانات المقابلة، ومن المحتمل أن يسأل المجيب الباحث عن اراءه الشخصية حول الموضوعات التي يطرحها في الأسئلة وعلى الباحث أن يحترس من الانحراف إلى ذلك أو مناقشة أفكار البحث، فهذا ليس هو هدف الباحث من المقابلة.

٥) **ينصح الباحث أن يتجنب ارهاق المجيب بكثرة الأسئلة وطلب الشرح والتوضيح،** واذا لم يراع الباحث ذلك فقد ينفذ صبر المجيب، كما أن من المتوقع أن لاتكون اجابات المجيب المرهق وافيه، وعندما يشعر الباحث بأن طاقة المجيب قد استنفذت فمن الأفضل له ارجاء تكملة المقابلة إلى وقت أخرى مناسب.

٦) **ماذا يجب أن يفل الباحث لو لاحظ كثرة المقاطعات منقبل مراجعين أوموظفي أو أتصالات هاتفية.** لو سكت الباحث ولم يفعل شيئا فإنه لن يتمكن من تنفيذ المقـابلة بكفاءة عالية، فمن المؤكد أن دخول زائر إلى مكتب المجيب أو استلامه لاتصال هاتفي سيقطع سير المقابلة، وقد يحدث ذلك أثناء قيام المجيب ببيان آراءه حول موضوع معين أو عرض اسانيد أو مبررات هذه الآراء، وقد تطول الزيارة أو الاتصال عدة دقائق بحيث ينسى المجيب أين توقف والموضوع الذي كان يتحدث عنه، ولابد للباحث هنا من تذكير المجيب بذلك، ولكن أحيانا لايستطيع المجيب استرجاع كافة الأفكار التي تكونت في ذهنة قبل المقاطعة، وهكذا يفقد الباحث بيانات قد تكون ذات قيمة لبحثه، وسيواجه الباحث صعوبات جمة في ادارة المقابلة لو تكرر حدوث ذلك، والحل الوحيد هو اقناع المجيب بضرورة اجراء المقابلة بدون مقاطعات حتى يمكن اكمالها ضمن الوقت المحدد، وقد يقبل أو يرفض المجيب عدم استقبال مراجعين أو زوار أو اتصالات

هاتفية أثناء المقابلة، وهذا من حق المجيب وحده لأن الوقت الذي يخصصه للمقابلة هو وقته الخاص أو وقت العمل، وليس من حق الباحث مثلاً أن يوصد باب مكتب المجيب دون استئذان ليوقف المقاطعات.

التقصي العميق أو السبر Probing

ان من أهم مزايا المقابلة كونها تتيح للباحث فرصة الولوج بعمق في الموضوعات التي يسأل المجيب عنها أو يثيرها المجيب في اجاباته بحيث يحصل على بيانات واسعة ومفصلة وهذا مايسمى بالسبر أو التقصي العميق.

والسبر هو أي نوع من أنواع المحفزات التي يستعملها الباحث للحصول على تفاصيل أو بيانات اضافية او توضيحات لم يكن المجيب يوفرها للباحث لولا استعماله لهذه المحفزات، ومن هذه مايلي:

١) **الصمت القصير المتعمد**: إذا أراد الباحث تشجيع المجيب على الاسترسال في الأجابة على سؤاله فبامكانه استعمال الصمت القصير، أي يصمت عندما يتوقف المجيب عن الكلام وكأنه ينتظر من المجيب أن يكمل كلامه، وستتيح فترة الصمت للمجيب تجميع أفكاره أو تذكر شيئا كان قد نساه، ومن المحتمل أن يصمت المجيب هو الآخر لأن ليس لديه مايضيفه لذا فإن الصمت يجب أن لا يطول.

٢) **طلب بيانات اضافية**: ويتم هذا بطلب الباحث من المجيب بيانات اضافية عن الموضوع، فيطرح عليه السؤال التالي مثلا: هل لديك شيء تضيفه على هذا الموضوع؟ ومن المحتمل أن يكون المجيب قد توخى الاختصار والايجاز في اجابته الأولية لعدم معرفته باحتياجات الباحث بالضبط، وبعد أن يسمع من الباحث مثل هذا الطلب فسيزوده ببيانات أكثر تفصيلا.

٣) **الاستيضاح وطلب الأمثلة**: إذا لم تكن اجابة المجيب واضحة تماماً فبامكان الباحث أن يطب منه ايضاح أفكاره وذلك من خلال سؤاله: يرجى ايضاح هذه النقطة؟ أو ماذا تقصد بذلك؟ وقد يرى الباحث أن توضيح بعض الأفكار يتطلب ايراد أمثلة عليها فيطلب من المجيب تزويده بمثال أو أكثر ليستعمله في توضيح هذه الأفكار عند كتابة تقريره.

٤) **الصدى أو ترديد كلام المجيب**: وهنا يتعمد الباحث تكرار ماقاله المجيب لعل ذلك يجعله يتذكر نقاطا أغفلها وقد يحفزه على اضافة تفاصيل جديدة فيخاطبه مثلا بـ «قلت بأن . . . . »

٥) **تلخيص الاجابة**: ويتوقع أن يكون لها نفس تأثير الصدى ولكن الباحث لايكرر الاجابة وانما يلخصها وخاصة إذا كانت مطوله ولكن بشرط أن لايضيف عليها الباحث شيئا من عنده أو ينقص منها.

أخطـــاء شائـعـــة

من الملاحظ أن الباحثين قد يقعوا في بعض الأخطاء أثناء اجراء المقابلات، وينصح سميث (١٩٧٥) الباحثين بالاحتراس من الأخطاء التالية التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على نجاح المقابلة: (٨)

١) مقاطعة المجيب: ان المقابلة هي في جوهرها عملية اتصال بين باحث ومجيب، وعندما يقاطع الباحث المجيب فإنه في الواقع يوقف عملية الاتصال، وبسبب ذلك قد يحرم الباحث نفسه من الحصول على بعض البيانات المهمة، وقد يستاء المجيب اذا تكررت مقاطعات البحث.

٢) **استباق المجيب إلى الاجابة**: يجب أن يحذر الباحث من مساعدة المجيب على الاجابة وذلك باكمال جملة أو اقتراح كلمات عندما يتوقف المجيب عن الكلام باحثا عن كلمة أو كلمات ليعبر بها عن أفكاره، فالهدف من المقابلة كما عرفنا هو ترك المجيب يجيب على الأسئلة بالطريقة التي يرتأيها وبالكلمات المناسبة التي يختارها، وقد لاتكون الكلمات التي يقترحها الباحث معبرة عن أفكاره، وفي هذه الحالة فقد تكون مصدرا للتحيزات في الاجابة إذا قبلها المجيب أما إذا رفضها فلن يجني الباحث من ذلك سوى استياء المجيب من مقاطعته لحبل أفكاره.

٣) يجب على الباحث تجنب طرح سؤال ثان على المجيب قبل أن ينتهي من الاجابة على السؤال السابق، لذا ينصح بالانتظار بعض الوقت قبل طرح السؤال التالي.

٤) يجب على الباحث أن يحذر من مواجهة المجيب بأي تناقضات وردت في اجاباته ومن الأفضل له بدلا من ذلك أن يحاول الحصول على الاجابة التي تعبر بصدق عن رأي أو تجربة المجيب.

منع التحيـــزات

يجب أن يحرص الباحث على تفادى أي قول أو سلوك يبدر منه أثناء المقابلة ويمكن أن يؤدي إلى ظهـور التحيزات في اجـابات المجيب أو مايسمى بـ «تلوث الاجابات بالتحيزات»، وكما عرفنا سابقا فإن من واجب الباحث التأكد من أن أسئلته خالية من التحيزات، ولكن قد تدخل التحيزات أثناء تنفيذ المقابلة، وتشير سميث (١٩٧٢) إلى وجود أسباب رئيسية وراء ظهور التحيزات أثناء اجراء المقابلة وهي : [٩]

١) **التفاعل الشخصي بين الباحث والمجيب**: ويحدث هذا عندما تتجاوز العلاقة بينهما حدود اطارها الرسمي أو العلمي، وبالنتيجة قد تضعف موضوعية البحث.

٢) **تحوير الأسئلة**: قد يقوم الباحث بصورة متعمدة أو غير متعمدة بتحوير الأسئلة وذلك من خلال تغيير صيغة السؤال أو الطريقة التي يطرح بها السؤال من مجيب إلى آخـر وبـالتـالي فإن الباحث لم يطرح نفس السؤال تماماً على عينة البحث، والاجابات التي حصل عليها لم تكن على سؤال واحد.

٣) **عدم كفـايـة استيضاحات الباحث للمجيب**، وبالنتيجة لايحصل الباحث على بيانات كاملة ودقيقة.

٤) **ابداء الباحث لآرائه الشخصية حول الموضوعات المطروحة** مما قد يؤثر على اجابات المجيب وذلك عندما يعمد إلى تعديل ارائه حتى تكون متفقة أو متجانسة مع أراء الباحث ليحصل بذلك على قبول الباحث بها ويسمى هذا النوع من التحيزات بـ social desirability.

٥) **اجراء المقابلة بحضور شخص أو أشخاص آخرين** قد يكون لحضورهم تأثير على اجابات المجيب.

٦) **ميل بعض الناس إلى الموافقة أو عدم الموافقة مع كافة أو أغلب أسئلة المقياس**، ويمكن أن يظهر هذا التحيز في حالة استخدام الباحث اسلوب المقابلة أو الاستبيان.

٧) **يميل بعض الناس إلى عدم اختيار الاجابات المتطرفة ويفضلون الاجابات الوسط أو الحيادية** مثل: لا أعرف، لست متأكدا ويسمى هذا التحيز بـ Extremity bias.

٨) **عدم مراعاة الباحث للدقة الكاملة في تسجيل الاجابات** وهذا هو موضوع الجزء التالي من الفصل.

تسجيل الاجــابــات

يقوم الباحث أثناء إجراءه المقابلة بعملين في نفس الوقت، فهو يقوم بطرح الأسئلة والاصغاء للاجابات وادارة المقابلة، وفي نفس الوقت يجب أن يقوم بتسجيل اجابات المجيب متوخيا في ذلك الدقة، فهل يستطيع الباحث القيام بهاتين المهمتين بكفاءة عالية. ان ذلـك صعب بدون شك، ولكن عمـل البـاحث لايكتمـل بدون القيام بالمهمتين، فالمقابلة لن تنجح إذا حرص الباحث على طرح أسئلة بصورة صحيحة بدون أن يعـير اهتـماما كبيرا لتسجيل البيانات، كما لن تتحقق فائدة كاملة من المقابلة إذا انصب اهتمام الباحث على تسجيل البيانات وأهمل المهمة الأخرى. ومن الضروري أن يحاول البـاحث تسجيل اجابات المجيب كاملة، غير منقوصة، والمهمة ليست سهلة فمن المحتمل جدا ان تظهر التحيزات في هذه المرحلة وذلك بسبب النسيان أو الادراك الانتقائي - أي أن الباحث يسمع مايريد سماعـه.

وإذا كان باحثان أو أكثر يشاركان في اجراء البحث، فمن الممكن تجاوز صعوبات تسجيل بيانات المقابلة من خلال استعمال اسلوب المقابلة المترادفة Tandem interview التي تتطلب مشاركة اثنين من الباحثين في تنفيذ المقابلة يتوزعان الأدوار بينهما، فبينما يقوم أحدهما بطرح أحد الأسئلة ومتابعة الاجابة عليه واستيضاح المجيب يتفرغ الثاني لتسجيل الاجابات، واذا أراد الثاني أن يطرح على المجيب سؤالا اضافية فآنذاك سيقوم الأول بعملية التسجيل، وهكذا يتبادلان الأدوار طيلة المقابلة.

مراجع الفصل الخامس

١) Robert L. Kahn and Charles F. Cannell (1967) *The dynamics of interviewing, theory, technique and cases.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

٢) Roger Mansfieldand Khurshed Alam (1985) Decentralization, management development and organizational performance in a developing country *Personnel Review,* 14: 33 – 38.

٣) Russell L. Ackoff (1962) *Scientific method: Optimizing applied research decisions.* New York: John Wiley & Sons.

٤) J. M. Pennings (1978) Structural contigency theory: A multivariate test. *Organization Studies,* 8: 233 – 240.

٥) Joan Macfarlane Smith (1972) *Interviewing in market and social research.* London: Routledge & Kegan Paul.

٦) Kahn and Cannell, op. cit.

٧) Elizabeth Sidney and Margaret Brown (1961) *The skills of interviewing.* London: Tavistock Publications

٨) Smith, op. cit

٩) Ibid

الفصل السادس
الاستبيــــــان

الأهداف السلوكية : يهدف هذا الفصل إلى تزويد القاريء بالمعارف والمهارات التالية :

- التعريف بالاستبيان ومناسبات استعمالـه
- معرفة مزايا وعيوب الاستبيان .
- كيفية اعداد الاستبيان .
- كيفية طباعة وتوزيع وجمع الاستبيان .

الفصل السادس

الاستبيـــــان

يستعمل الباحثون في العلوم الاجتماعية الاستبيان في جمع بيانات بحوثهم أكثر من أي وسيلة أخرى. ولابد أن للاستبيان مزايا تجعل الباحثين يفضلونه على غيره من وسائل جمع البيانات، وسيتضمن هذا الفصل على بيان هذه المزايا وكذلك عيوب الاستبيان كما سيوضح كيفية اعداد الاستبيان، ولكن قبل كل ذلك لابد من التعريف به.

تعريف الاستبيان : Questionnaire

يعرف الاستبيان بأنه وسيلة للحصول على اجابات على أسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المجيب بتدوين الاجابات عليها، فالاستبيان يشبه المقابلة في كونه يتضمن على أسئلة يراد الحصول على اجابات عليها من مجيب، ولكنه يختلف عنها في أن الأسئلة لاتطرح وجهاً لوجه كما أن الاجابة تتم تحريرياً وفي غياب الباحث، ويستثنى من هذا التعريف جدول المقابلة الذي هو نوع من أنواع الاستبيان يطرح الباحث فيه الأسئلة بنفسه على المجيب ويقوم بتسجيل اجاباته أيضا.

متى يستعمل الاستبيان.

يعتبر الاستبيان وسيلة مناسبة لجمع بيانات محددة أو الحصول على آراء واتجاهات المجيبين بخصوص متغيرات البحث، ويمكن استعماله بكفاءة عالية لقياس متغيرات البحث باستعمال المقاييس التي يعتمدها الباحث، لذا يستعمل الاستبيان في البحوث المتقدمة التي تهدف لاختبار فرضيات.

مزايا الاستبيان

يستعمل الباحثون الاستبيان لمزاياه العديدة والتي من أهمها مايلي :

١) ان تكاليف استعمال الاستبيان منخفضة نسبياً مقارنة بوسائل أخرى لجمع البيانات وبالأخص المقابلة، فبينما تقتصر تكاليف الاستبيان على تكلفة طباعته وتوزيعه فان تكاليف استعمال المقابلة للحصول على نفس البيانات قد تكون أعلى بكثير اذا تم احتساب تكلفة الوقت الذي يتطلبه تنفيذ المقابلات.

٢) ويمكن استعمال الاستبيان لجمع بيانات من عينة كبيرة العدد أو منتشرة جغرافيا بينما قد لايكون ذلك ممكنا باستعمال اسلوب المقابلة بسبب التكلفة العالية، ومن المؤكد أن الاستبيان كان الاختيار الوحيد المعقول بالنسبة لهوفستيد (١٩٨٠) لاجراء بحثه على عينة كبيرة من موظفي شركة أي بي ام IBM في عدة دول من دول العالم.[١]

٣) يقلل استعمال الاستبيان من ظهور بعض التحيزات في اجابات المجيبين، فهو يضمن أن الأسئلة المطروحة على المجيبين موحدة ولاتختلف من مجيب إلى آخر، وهذا يعني بأنه يتم قياس نفس الظواهر أو المتغيرات من خلال هذه الأسئلة الموحدة بينما من الممكن أن تختلف صيغة السؤال في كل مرة يطرح فيها أثناء المقابلات، كما أن المجيب لايتأثر بسلوك الباحث الذي لايكون حاضراً أثناء قيامه بالاجابة على الأسئلة، وقد يفضل بعض المجيبين الاستبيان على المقابلة لأنه يتيح لهم وقتا أطول لتجميع أفكارهم وصياغة اجاباتهم.

عيوب الاستبيان

قبل أن يختار الباحث الاستبيان كوسيلة لجمع بيانات بحثه عليه أن يدرك بأن للاستبيان عيوب قد تجعله غير مناسب لبحثه، وأهم هذه العيوب هي :

١) تكون نسبة الاستجابة عادة منخفضة، أي عدد الاستبيانات التي يملؤها المجيبيون ويعيدونها إلى الباحث أقل من العدد الذي قام بتوزيعه، ويكون احتمال انخفاض نسبة الاستجابة قويا إذا تم توزيع الاستبيان بريديا، فقد

ينسى المجيب ملأ الاستبيان أو يملؤه وينسى اعادته إلى المجيب، كما قد يرفض المجيب الاجابة على الاستبيان البريدى خاصة وأنه لايحتاج لتبرير ذلك.

٢) لايمكن التـأكد من أن المجيب قد فهم السؤال بصورة صحيحة إذا قام المجيب بالاجابة على الاستبيان بدون حضور الباحث، فإذا لم يفهم أحد الأسئلة فإنه لن يستطيع طلب مساعدة الباحث في شرحه، أما إذا أجاب عليه وفقا لفهمه غير الدقيق للسؤال فقد لاتكون اجابته مناسبة أو صحيحة، وإذا أهمل السؤال ولم يجب عليه فإن البيانات التي سيحصل عليها الباحث ستكون ناقصة.

٣) بالاضـافة إلى ذلك فمن المحتمل أن تتضمن اجابات المجيب على نقاط غامضة أو اشارات مبهمة أو جوانب جديدة للموضوع، وسيصعب جدا على الباحث استيضاحها أو طلب بيانات اضافية عنها من المجيب.

٤) ليس بامكـان البـاحث التأكد من أن المجيب قد أجاب على كافة أسئلة الاستبيان بنفسـه، فقـد يقـوم المجيب باستلام الاستبيان ثم يكلف أحد مرووسية بتعبئته أو قد يستعين بآراء زملائه في الاجابة عليه، وبالنتيجة فقد لاتعبر الاجابات التي يحصل عليها الباحث عن أراء المجيب نفسه.

٥) لايمكن استعمال الاستبيان لجمع بيانات من أفراد أميين.

اعداد الاستبيان

يتكون الاستبيان عادة من الأجزاء التاليــة:

- صفحة العنوان.
- رسالة موجهة إلى المجيب.
- ارشادات حول كيفية ملأ الاستبيان واعادته إلى الباحث.
- المقاييس أو الأسئلــة.

ومن البـديهي أن يبـدأ الباحث باعداد الجزء الرئيسي من الاستبيان والذي يتضمن على المقاييس أو الأسئلة، وقد تضمن الفصل السابق على ارشادات عامة بخصوص اعداد الأسئلة، وتنطبق هذه الارشادات على اعداد أسئلة الاستبيان أيضا.

ومن المعتاد أن يخصص الباحث أول صفحة من الاستبيان لعنوان الاستبيان مثل استبيان بحث فاعلية الاجهزة الحكومية أو استبيان موجه إلى مديرى شئون الموظفين وقد يقلل وجود هذه الصفحة من احتمال ضياع الاستبيان بين أوراق المجيب. وتلي هذه الصفحة الرسالة الموجهة إلى المجيب والتي يبين فيها الباحث أهداف وفوائد البحث، وأسباب اختيار المجيب لملأ الاستبيان وهل سيكشف البحث عن هوية المجيبين أم لا، كما يجب أن تتضمن على شكر المجيب على تعاونه مع الباحث.

يتضمن الاستبيان كذلك على ارشادات تبين للمجيب كيفية الاجابة على أسئلة الاستبيان، وقد يورد الباحث أمثلة توضح كيفية الاجابة وينصح الباحث بأن لايفترض أن المجيب يدرك الطريقة الصحيحة للاجابة بدون الحاجة للتوضيح، كما قد يكون من المفيد تذكير المجيب بضرورة الاجابة على كافة الأسئلة بنفسه. ومن الضروري أن تبين الارشادات للمجيب ماذا عليه أن يفعل بعد الانتهاء من ملأ الاستبيان، فإذا كان الباحث ينوى جمع الاستبيانات المعبئة بنفسه أو بمعاونة مساعدية فلا بد له من تحديد موعد جمع الاستبيانات، وحتى في حالة الطلب إلى المجيب اعادة الاستبيان بريديا فان تحديد موعد لاعادة الاستبيان ضروري لحث المجيبين على اعادتها ضمن فترة زمنية معقولة، ويضع الباحث أحيانا رقم هاتفه في الاستبيان حتى يستطيع المجيب الاتصال به إذا احتاج إلى توضيحات.

طباعة وتصوير الاستبيان

يفضل أن تتم طباعة الاستبيان قبل توزيعة - حتى لو كان خط الباحث واضحاً،ويجب أن يقوم الباحث بالاشراف على طبعة وفقا للتصميم الذي وضعه، كما أن من الضروري أن يقوم بمراجعة النسخة المطبوعة منه بعد اكتمال الطبع للتأكد من خلوه من الأخطاء وحسن الطباعة، وبعد ذلك يتم تصوير عدد كاف من الاستبيان تمهيداً لتوزيعها.

توزيع الاستبيان

بعد أن يعد الباحث عدداً كافياً من نسخ الاستبيان تبدأ عملية توزيعه على العينة

المختارة، وبامكان الباحث أن يختار بين توزيع الاستبيان بريديا أو شخصيا وفي الطريقة البريدية يوضع الاستبيان في ظرف ويرسل بالبريد على عنوان المجيب، وفي هذه الحالة يطلب من المجيب اعادته بنفس الطريقة أو انتظار زيارة الباحث أو أحد مساعديه لاستلام الاستبيان بعد ملأه بالبيانات المطلوبة. وإذا طلب من المجيب اعادة الاستبيان بريدياً فليس من المقبول أن يحمل المجيب تكلفة ذلك، فواجب الباحث أن يرفق مع الاستبيان مظروفا يكتب عليه إسمه وعنوانه ويلصق عليه الطوابع أو تحويلا ماليا يكفي لتغطية تكاليف اعادة الاستبيان. في بعض الأحيان يلجأ الباحث إلى ارسال الاستبيانات إلى شخص متعاون معه أو موظف مسؤول في الجهة التي يريد اجراء البحث عليها ويطلب منه توزيع الاستبيانات على عينة البحث واستلامها منهم، ويخشى من ظهور التحيزات هنا بسبب تردد المجيبين في الاجابة بصراحة على أسئلة الاستبيان إذا لم يرغبوا باطلاع هذا الوسيط - وخاصة إذا كان رئيسهم في العمل - على اجاباتهم، لذا يفضل عدم اتباع هذا الأسلوب إذا كان ذلك ممكنا، وإذا اضطر الباحث لذلك فيجب عليه أن يضع كل استبيان في ظرف مستقل وارشاد المجيب بوضع الاستبيان بعد ملأه في الظرف وغلقه قبل تسليمه للوسيط.

لايتوقع عادة أن تكون نسبة الاستجابة عالية في حالة استعمال الاستبيان البريدى، وإذا وجد الباحث أن نسبة الاستجابة الأولية كانت متدنية فينصح بارسال رسالة تذكيرية إلى الذين لم تصل اجاباتهم بعد لحثهم على ملأه وإعادته، وتدل تجارب الباحثين على أن نسبة الاستجابة ترتفع بدرجة ملحوظة نتيجة ارسال الرسالة التذكيرية.

تتطلب الطريقة الثانية قيام الباحث أو مساعديه بتوزيع الاستبيانات على أفراد العينة والاتفاق معهم على موعد استلامها منهم، وتتميز هذه الطريقة بأنها تتيح للمجيب فرصة الاطلاع على الاستبيان بحضور الباحث والاستفسار منه عما يصعب عليه فهمه، وفي حالة وجود المجيبين أو عدد غير قليل منهم في موقع واحد - مثل نفس المنظمة - فبامكان الباحث أن يطلب جمعهم في قاعة واحدة يتم فيها توزيع الاستبيانات عليهم وتزويدهم بالارشادات والاجابة على أسئلتهم، وقد يتم تحديد سقف زمني للاجابة اذا كان ذلك ضروريا وفقا لتصميم البحث.

مراجع الفصل السادس

١) Geert Hofstede (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.

الفصل السابع

المشاهدة

الأهداف السلوكية : يهدف هذا الفصل الى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية :

- التعريف بأسلوب المشاهدة .
- تحديد مزايا وعيوب المشاهدة .
- كيفية القيام بالعمل الميداني .
- كيفية تسجيل بيانات المشاهدة .

الفصل السابع

المشاهدة

المشاهدة هي وسيلة أخرى من وسائل جمع البيانات التي يستخدمها الباحثون، وهي لاتقل أهمية عن الوسائل الأخرى، كما أن لها مزايا وعيوب مثل بقية الوسائل، وحتى يستطيع الباحث تقدير مدى ملائمة المشاهدة لجمع بيانات بحثه عليه أن يعرف ماهية المشاهدة ومزاياها وعيوبها وكيفية استخدامها، وهذه هي أهم موضوعات هذا الفصل.

تعريف المشاهدة

تعرف المشاهدة بأنها طريقة لجمع البيانات تشتمل على قيام الباحث بمشاهدة الظواهر التي يريد دراستها اثناء حدوثها ويقوم بجمع البيانات عنها، وقد حدد لابوريتز وهاجيدورن (١٩٧٦) هدف المشاهدة بأنه استكشاف الظواهر[1] ، أي جمع بيانات عن ظاهرة لم تتم دراستها من قبل أو أن المعرفة عنها قليلة، ويستعمل علماء الاجتماع والانثروبولوجيون هذه الطريقة في دراسة العلاقات الاجتماعية في المجتمعات أو الجماعات الصغيرة، كما يمكن استعمالها لاختبار الفرضيات أحيانا.

مزايا المشاهدة

للمشاهدة مزايا عديدة، ومن أهم هذه المزايا التي عددها بلاك وجامبيون (١٩٧٦) مايلي:[2]

١) في المشاهدة يقوم الباحث بمشاهدة السلوك على الطبيعة، أي كما يحدث في الواقع، وهذا يتيح له ملاحظة الانفعالات والاستجابات العاطفية التي يبديها أفراد عينة البحث وجمع البيانات عنها للاستفادة منها في بحثه.

٢) يستطيع الباحث ملاحظة الموقف الذي يحدث فيه السلوك الفردى أو التفاعل بين الأفراد وتحديد ظروف الموقف التي يمكن أن تكون مؤثرة مما سيساعده كثيرا في التحليل، فمثلا وجد باحثون ارتباطا بين بعض تجارب الطفولة المبكرة واتجاه الأحداث إلى التخريب المتعمد vandalism وهذه النتيجة مهمة وإن لم تكن لها فائدة عملية، ولكن عندما لاحظ الباحثون أن حوادث التخريب المتعمد تكثر في الشوارع والأماكن المظلمة أمكن التوصل إلى اقتراح حل لهذه المشكلة - أو الحد من نتائجها على الأقل.

٣) عندما يستعمل الباحث المشاهدة فإنه يلاحظ السلوك كما يحدث في الواقع، والبيانات التي يجمعها عنه أفضل من البيانات التي يحصل عليها الباحث عن طريق الحصول على اجابات من مجيبين على أسئلة يبينون فيها مشاعرهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم في موقف معين.

٤) ان الوصف الذي يحصل عليه الباحث الذي يستعمل طريقة المشاهدة أكثر ديناميكية وحيوية من الوصف الذي يمكن أن يتوصل اليه بطرق أخرى، ويمكن تشبيه ذلك مثلا بالفرق الشاسع بين مشاهدة مباراة كرة قدم في ملعب وقراءة تقرير صحفي عنها.

٥) توفر المشاهدة للباحث امكانية تقصي الظواهر أو متغيرات البحث بعمق وذلك من خلال قيام الباحث المتواجد في الموقف بجمع بيانات تفصيلية عنها عند الحاجة.

٦) اذا توثقت الصلة بين الباحث وعينة بحثه فإن بإمكانه أن يطرح عليهم أسئلة حساسة قد لايستطيع تضمينها في استبيان مثلا.

عيوب المشاهدة

قد يواجه الباحث الذي يستعمل المشاهدة بعض المشكلات أو الصعوبات، ومن أبرزها مايلي:

١) إن علم أفراد عينة البحث بوجود الباحث وهو يقوم باجراء المشاهدة قد تدفعهم إلى تغيير سلوكهم بحيث لايحصل الباحث على صورة حقيقية لهذا السلوك، ومن جهة أخرى يؤكد بعض الباحثين استناداً إلى تجاربهم الميدانية بأن عينة البحث غالبا ماتعتاد على وجود الباحث بينها بعد فترة قصيرة من

بدأ المشاهدة.

٢) من المحتمل أن ينزل الباحث إلى الميدان ويباشر المشاهدة وتنقضي مدة غير قصيرة بدون أن يحدث مايريد الباحث مشاهدته أو لا يحصل الباحث على عينة كافية من المشاهدات.

٣) قد يفقد الباحث موضوعيته عندما يعايش عينة البحث ويحاول جهده ان ينسجم مع الموقف فيصبح وكأنه واحدا منهم، وهو مايسمى بـ go na- tive ، وآنذاك يصعب عليه التفريق بين دورة كباحث وعضويته في الجماعة. وقد يتأثر أيضا سلوك أعضاء الجماعة بسبب وجود الباحث بينهم إلى حد ابداء السلوك والاتجاهات التي يعتقدون أن الباحث يود مشاهدتها وسماعها.

٤) قد لايتمكن الباحث من ملاحظة وتسجيل كافة البيانات التي يحتاجها بسبب قصور حواسه وادراكه، وقد ثبت من نتائج بحوث عديدة أن مايراه الفرد في موقف معين يتوقف على حالته النفسية والجسمانية.

٥) قد لايستطيع الباحث تحمل التكاليف العالية للمشاهدة.

٦) قد لايمتلك الباحث المهارات المطلوبة لاجراء المشاهدة.

أنواع المشاهـــدة.

وفقا لسميث (١٩٧٥) فان هناك أربعة أنواع من المشاهدة هي:[٣]

١) **المشـاهدة اللغوية** linguistic observation: وهي تركز على الاتصالات بين أعضاء الجماعات، ومن أشهر الدراسات من هذا النوع دراسات الجماعات الصغيرة التي قام بها بيلز (١٩٥٠) زملاؤه:[٤]

٢) **قياس ماوراء اللغـة** Extralinguistic observation: ويتم التركيز هنا ليس على محتوى الاتصالات كما هو الحال في النوع الأول ولكن على أنماط الكلام ونبرات الصوت والتعابير الأخرى في الاتصالات.

٣) **قيـاس السلوك غيـر الكـلامي** Nonverbal behaviour: ويهتم البـاحث بمشـاهـدة مظاهـر السلوك والتفاعلات غير الكلامية مثل حركات أعضاء الجسم كاليدين والعينين وطريقة الوقوف الخ.

٤) **قيـاس الآثـار المادية** physical trace measure: ويتركز اهتمام الباحث هنا على الاثار المادية الدالة على السلوك، فقد استعمل باحثون اثار الاستهلاك

في زوايا أوراق الكتب كمؤشر على مدى استعمالها.

كما تصنف المشاهدة اللغوية إلى منظمة وغير منظمة وكذلك إلى مشاهدة بالمشاركة أو بدون مشاركة، وفي المشاهدة غير المنظمة يقوم الباحث بعملية المشاهدة بدون تحضير سبق أو اطار نظري محدد يسير بموجبه، وهنا قد يواجه الباحث عدداً غير محدود من الظواهر يحتار في كيفية اختيار ما يهمه منها، ولكن من جهة أخرى تتميز هذه الطريقة بالمرونة لأن الباحث لايتقيد بظواهر معينة وانما يتعرف على أبعاد بحثه بواسطة مشاهداته لصميم الواقع. أما الطريقة المنظمة فتتطلب أن يحدد الباحث الظواهر التي يريد مشاهدتها والطريقة التي سيصف بها كل ظاهرة قبل البدأ بعملية المشاهدة.

وفي المشاهدة بالمشاركة participant observation يشارك الباحث في الموقف الذي سيجرى فيه المشاهدة وكأنه واحد من الأفراد أو عضو في الجماعة التي يريد مشاهدة سلوكها واتصالاتها، وفي هذه الطريقة يصبح الباحث مشاركا في الموقف ومن المحتمل أن يؤثر فيه ويتأثر به، ويتطب استعمال هذه الطريقة أن يتعلم الباحث لغة وعادات وأدوار افراد الجماعة حتى يستطيع التعايش معهم وكأنه واحد منهم، وقد يقوم الباحث باعلام أعضاء الجماعة باجراء المشاهدة أو يتعمد عدم اعلامهم بذلك أو يجرى عملية المشاهدة من وراء حاجز زجاجي يسمح بالرؤية من جهة واحدة ـ جهة الباحث بالطبع.

الاعداد للمشاهدة المنظمة

انطلاقاً من أهداف البحث يقوم الباحث بتحديد المتغيرات التي يريد مشاهدتها و جمع البيانات عنها، ومن الضروري أن يقوم الباحث بتعريف هذه المتغيرات بصورة دقيقة ثم يقوم بعد ذلك بوضع جدول للمشاهدات، ويبين هذا الجدول الظواهر أو المتغيرات التي يريد مشاهدتها وكذلك طريقة لتسجيل البيانات عنها بصورة رموز، والهدف من استعمال الرموز هو تسهيل عملية تسجيل البيانات، فمثلا قام بيلز (١٩٥٣) بوضع نظام لتصنيف وترميز عملية التفاعل داخل الجماعات أثناء قيامها بحل المشكلات، وقد سمى هذا النظام بتحليل عملية التفاعل Interaction Process Analysis (IPA) ويشتمل التصنيف على اثنى عشر

نوعا من السلوك، فمثلا عندما يطرح أحد أعضاء الجماعة تحت المشاهدة سؤالا يقوم الباحث أو أحد مساعديه الذي يجري المشاهدة بتدوين الرمز الخاص بطرح سؤال في جدول تسجيل البيانات مسبقا، [٥] واستعمل هورسفال وأرينسبرج (١٩٤٩) نظاما للمشاهدة في دراستها لسلوك القادرة غير الرسميين، وقد ركزا بشكل خاص على ملاحظة سلوكين محددين هما المبادرة و الاستجابة وذلك لأنها اعتبرا وجود نسبة عالية من المبادرة إلى الاستجابة مؤشرا على القيادة. [٦]

ومن الضروري أن يقوم الباحث بتحديد عينته قبل بدأ المشاهدة ، ويمكن للباحث أن يختار عينة وحدات زمنية Time unit sample يقوم أثناءها بإجراء المشاهدة ، ومع ذلك يبقى احتمال أن لا تتضمن كل وحدة زمينة على عينة ممثلة للسلوك.

العمل الميداني

يعتبر دخول الموقف ـ الجماعة أو المنظمة ـ التي سيجرى فيه الباحث المشاهدة من أهم خطوات عملية المشاهدة، وقد يعتمد حصول الباحث على البيانات اللازمة على هذه الخطوة، وينصح البعض بأن يقوم الباحث بالاتصال بالمسؤولين في المنظمة أو الجماعة لأخذ موافقتهم قبل قيامه بالمشاهدة، ولكن ذلك ليس ضروريا في حالة قيام الباحث بالمشاهدة بدون علم الجماعة ـ وان كان البعض يعتبرونه ضروريا من وجهة نظر أخلاقية ـ ولكن حصول الباحث على موافقة الادارة أو المسؤولين لايضمن دائما حصوله على تعاون أفراد الجماعة أو الموظفين، ومن المحتمل أن يؤدى ذلك إلى نتائج عكسية، فقد كان بلاو (١٩٥٥) يخشى من أن علم الموظفين بموافقة الادارة على قيامه بالبحث سيجعلهم يفترضون بأنه يعد الدراسة لصالح الادارة[٧] . أما روثلسبرجر وديكسون (١٩٣٩) اللذان قاما بتسجيل وتحليل نتائج تجارب هاوثورن المعروفة فقد لاحظا أن العاملين الذين كانت تجرى عليهم المشاهدة كانوا يشكون في أي شخص غريب يبدى اهتماما غير اعتيادي بعملهم وشؤونهم إلا إذا قام بتوضيح مهمته وطبيعة وأهداف هذه المهمة، ومع ذلك فمن المحتمل أن لايصدقوه، [٨] وقد عزا بلاو انتشار شائعات حول الأغراض التي يريد بلوغها إلى اهماله تعريفهم بهويته في بداية المشاهدة.

واستعمل وايت (١٩٧٥) اسلوبا مختلفا في دخول موقف المشاهدة، ففي سبيل

اجراء بحث على عصابات الشوارع في امريكا بطريقة المشاهدة بالمشاركة تعرف على زعيم احدى هذه العصابات وشرح له أهداف بحثه، وبعد أن اقتنع هذا الزعيم قام بتسهيل مهمة وايت.[٩]

على أية حال، ينصح الباحث بتجنب الأشياء التالية عند قيامه بعملية المشاهدة:

- أن لايوجه أوامر إلى الأشخاص الذين يقوم بمشاهدة سلوكهم.
- أن لاينجرف إلى مناقشات أو يصبح طرفاً في خلافات بين هؤلاء الأشخاص.
- أن لا يتحيز إلى موقف محدد.
- أن لايبدى تلهفا كبيرا للاستماع إلى مايقول هؤلاء الأشخاص أو إهتماما غير اعتيادى بسلوكهم.
- أن لايشعرهم بأنهم مجرد عينات لبحثه بل يجب أن يشعرهم بأهميتهم كأفراد.
- أن لايفشي المعلومات التي يزودونه بها إلى جهات قد تستعملها ضدّهم.

تسجيل البيانات

يستطيع الباحث أن يختار احدى الطريقتين التاليتين في تسجيل بيانات المشاهدة:

- الطريقة اليدوية.
- الطريقة الميكانيكية.

إذا اختار الباحث الطريقة اليدوية لتسجيل البيانات، فقد يجد صعوبة في القيام بعملية المشاهدة وتسجيل البيانات في نفس الوقت، لذا يفضل أن تتم عملية التسجيل بعد انتهاء المشاهدة، ولكن من المحتمل جداً أن ينسى الباحث بعض التفاصيل لذا لاتكون البيانات كاملة ودقيقة، ويصف شوارتز وشوارتز (١٩٥٥ : ٣٤٥) عملية تسجيل البيانات بعد المشاهدة كما يلي:[١٠]

يحاول الباحث اعادة خلق الموقف في
مخيلته - من كافة الجوانب، التصويرية
والشعورية، كما يقوم بتقمص ادوار
كل واحد من الأفراد المشاركين في

الموقف محاولا أن يثير في نفسه مشاعرهم وأفكارهم خلال فترة الحدث.

يحتاج الباحث الذي يختار الطريقة الميكانيكية لتسجيل بيانات المشاهدة إلى جهاز تسجيل مثل جهاز تسجيل صوتي أو كاميرا سينمائية أو تلفزيونية أو فيديو، وهذه الطريقة ذات كفاءة ودقة أعلى من الطريقة اليدوية في تسجيل البيانات كما أنها لاتتأثر بالادراك القاصر أو الانتقائي للباحث الذي يؤثر في التسجيل اليدوى، وهناك ميزة أخرى لهذه الطريقة وهي امكانية حفظ التسجيلات الصوتية أو الافلام التي سجلت عليها المشاهدات لاعادة تحليلها أو استخدامها في بحوث أخرى في المستقبل، وتستعمل هذه الطريقة عادة في تسجيل المواقف المهمة والمعقدة والتي يحتاج الباحث إلى بيانات كثيرة عنها، وقد استعملت رادومسكي (١٩٦٧) كاميرا فيديو في تسجيل مشاهدات لمديرين أثناء قيامهم باتخاذ قرارات.[١١]

وينصح مكال وسيمونز (١٩٦٩) الباحث الذي يستخدم طريقة المشاهدة بتنظيم سجلات يدون فيها بيانات المشاهدة وفقا لما يلي:[١٢]

١) يتم تخصيص ملفات بعدد الموضوعات التي يريد الباحث التركيز عليها.

٢) تدون ملاحظات المشاهدة يومياً ويتم تصوير عدد من النسخ منها حسب الحاجة.

٣) توضع النسخ في الملفات وفقاً لموضوعاتها.

٤) يقوم الباحث بمراجعة الملفات دورياً وتحليل البيانات المحفوظة فيها.

كما نصحا الباحث بأن لايؤجل عملية تحليل البيانات حتى الانتهاء من جمعها، والأفضل هو أن يقوم بذلك دوريا فقد تظهر له حاجة لاجراء تعديل على برنامج المشاهدة.

استعمال المشاهدة في بحوث الادارة والتنظيم

من المؤكد أن الباحثين في حقل الادارة والتنظيم لم يستخدموا المشاهدة كوسيلة رئيسية لجمع بيانات بحوثهم مثلما استخدموا الاستبيان أو المقابلة، ولكن توجد امثلة عديدة تدل على امكانية استعمال هذه الوسيلة لاجراء بحوث قيمة، فقد استعملها دالتون (١٩٥٩) في دراسة العلاقات بين الموظفين التنفيذين والاستشاريين[١٣]، كما

استعملها بلاو (١٩٥٥) في دراسة اتجاهات موظفي الخدمات الاجتماعية تجاه العملاء[١٤] والذي يطلع على دراستي منتزبرج (١٩٧٣)[١٥] وجودسل (١٩٧٦)[١٦] لابد أن يقتنع بجدوى هذه الوسيلة، وقد بنى منتزبرج شهرته العلمية على نتائج البحث الذي قام باعداده للحصول على شهادة الدكتوراه في الادارة، وكان موضوع البحث الذي قدمه هو وصف عمل الادارة، وقد برر اختياره لطريقة المشاهدة المنظمة في جمع بياناته بأنها أفضل طريقة لدراسة ظاهرة لاتتوفر معلومات عنها تمّ جمعها بطريقة استقرائية.

أجرى منتزبرج مشاهدات عديدة على مديرين أثناء ادائهم لعملهم، واهتم بشكل خاص بجمع بيانات مفصلة عن الأحداث الحرجة أو غير الاعتيادية، ثمّ قام بتصنيف المعلومات التي جمعها وفقا لنظام قام بوضعه، واشتمل هذا النظام على تصانيف مثل الهدف والمشاركين والمدة الزمنية لانجاز العمل، ويذكر الباحث بأنه قام بتطوير هذا النظام أثناء قيامه بعملية المشاهدة، ويصف كيف كان يقوم في مساء كل يوم يجرى فيه مشاهدات بتلخيص وتصنيف مشاهداته، وبعد انتهائه من جمع البيانات قام بتفريغها في ثلاث سجلات هي: سجل تاريخي يصف الترتيب الزمني للفعالية، وسجل بريدى يصف كافة المواد البريدية الصادرة والواردة وسجل اتصالات يصف فيه كافة الاتصالات الشفهية، وقد التزم في وضع نماذجه الفكرية بالطريقة الاستقرائية فكان يسجل ويصنف ويحلل البيانات التي يجمعها ويتوصل من خلال ذلك إلى النتائج. أما بالنسبة لكفاءة اسلوب المشاهدة واحتمال ظهور التحيزات فقد أكد منتزبرج بأن وجوده كمشاهد لم يكن له تأثير على أداء المديرين لأعمالهم فقد تعودوا على وجوده بمرور الوقت، كما استطاع حضور الاجتماعات التي شارك فيها هؤلاء المديرون بعد الحصول على موافقة بقية المشاركين، ولكنه اشتكى من الارهاق الذي كانت تسببه له عملية تسجيل المشاهدات.

اختار جودسل (١٩٧٦) معاملة موظفي البريد لعملائهم في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكوستاريكا موضوعاً لبحثه، واستعمل في جمع بيانات البحث طريقة المشاهدة، وتمّ ذلك من خلال قيام الباحث ومساعديه بأدوار عملاء مكاتب بريد، واشتمل الدور المحدد لكل واحد منهم على نشاطين:

- ارسال طرد بريدى صغير بالبريد السطحي الداخلي.
- شراء طوابع لرسالة بالبريد الجوى مرسلة إلى عنوان في دولة اخرى، وبعد أن يذكر الموظف قيمة الطوابع اللازمة يعلق الباحث (العميل) بطريقة مهذبة بأنه كان يتوقع أن تكون قيمة الطوابع أقل من ذلك.

وفقا لنظام المشاهدة الذي وضعه الباحث قام هو ومساعدوه بمشاهدة سلوك الموظفين واهتموا بشكل خاص بمحتوى كلامهم، وبعد ذلك مباشرة قام الباحث بتسجيل البيانات على نماذج معدة مسبقا تضمنت على قائمة بأنواع السلوك المتوقع من موظف البريد، فمثلا استعملت الأوصاف التالية لوصف الطريقة التي يشرح فيها موظف البريد التعليمات الخاصة بارسال الطرد البريدي:

- جيدة — مؤدبة
- محايدة — خالية من المشاعر
- رسمية — غير مؤدبة

ولاختبار تأثير المستوى الاجتماعي للعميل على السلوك البيروقراطي في الدولتين قام أحد الباحثين بلعب دور عميل من طبقة اجتماعية عليا بينما قام أخر بدور عميل من طبقة اجتماعية دنيا(١٧).

مراجع الفصل السابع

١) Stanford Laboritz and Robert Hagedorn (1976). *Introduction to social research*. St. Louise: The C. V. Mosby Company.

٢) James A. Black and Dean J. Champion (1976). *Methods and issues in social research.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

٣) H. W. Smith (1975). *Strategies of social research: The methodological imagination*. Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, Inc.

٤) انظر: Ibid

٥) Ibid

٦) A. B. Horsfall and C. M. Arensberg (1949). Teamwork and productivity in a shoe industry. *Human organization,* 8: 13 – 25.

٧) Peter Blau (1955). *The dynamics of bureaucracy. Chicago:* The University of Chicago Press.

٨) F. J. Roethlisberger and W. G. Dickson (1939). *Management and the worker*. Cambridge, *Ill*: Harvard Univesity Press.

٩) William F. Whyte (1975) Participant observation. In: Worslex Peter ed. *Modern sociology*. England: Penguin Books.

١٠) Morris S. Schwartz and Charlotte G. Schwartz (1955) Problems in participant observation. *American Journal of Sociology*, 60: 343 – 353.

١١) انظر: Henry Mintzberg (1973). *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row Publishers.

١٢) انظر: Smith, op. cit.

١٣) Melville Dalton (1959). *Men who manage*. New York: John Wiley & Sons.

١٤) Blau, op. cit.

١٥) Mintzberg, op. cit.

١٦) C.T. Goodsell (1976). Cross-cultural comparison of behavior of postal clerks towards clients. *Administrative Science Quarterly*, 21: 140 – 150.

١٧) Ibid.

الفصل الثامن
البيانات الجاهزة

الأهداف السلوكية: يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية:

- تحديد ماهية البيانات الجاهزة.
- معرفة مزايا ومشكلات البيانات الجاهزة.
- تحديد مصادر البيانات الجاهزة.

الفصل الثامن

البيانات الجاهزة

عندما تكون البيانات التي يحتاجها الباحث لاجراء بحثه جاهزة لدى جهة ما أو في سجلات فإن ذلك سيوفر عليه مشقة جمعها بالوسائل الأخرى كالاستبيان والمقابلة والمشاهدة، ويتمضن هذا الفصل على التعريف بالبيانات الجاهزة ومصادرها وتحديد مزاياها مقارنة بالوسائل الأخرى والمصادر التي يمكن أن يستقى منها الباحث هذه البيانات.

ماهية البيانات الجاهزة

توصف هذه البيانات بأنها جاهزة للدلالة على كونها متوفرة قبل اهتمام الباحث بالحصول عليها، لذا فهو لايحتاج لجمعها من خلال اجراء مشاهدات أو طرح أسئلة عديدة ضمن استبيان أو مقابلة، فهذه البيانات قد تمّ جمعها وحفظها لأغراض أخرى غير اغراض موضوع البحث، ويكون الباحث محظوظا عندما يجد في هذه البيانات كافة أو أغلب مايحتاجه لتنفيذ بحثه، والمثال على البيانات الجاهزة هي البيانات الاحصائية التي تقوم بجمعها الأجهزة الحكومية مثل احصاءات السكان، كما تعتبر البيانات التي قام بجمعها واستخدامها باحثون آخرون بيانات جاهزة يستطيع الباحث استعمالها في بحثه.

مزايا البيانات الجاهزة

ان من أهم مزايا البيانات الجاهزة مايلي:

١) تتميز البيانات الجاهزة بكونها متوفرة ولا يتطلب جمعها نفس الجهد أو التكاليف التي يتطلبها استعمال الوسائل الاخرى مثل الاستبيان والمقابلة والمشاهدة.

٢) تتضمن البيانات الجاهزة على حقائق factual data وإذا كانت هذه الحقائق متوفرة بشكل بيانات جاهزة فان الحصول عليها بهذه الوسيلة أفضل بكثير من استعمال وسائل أخرى، فمثل بدلاً من سؤال مدير التسويق في شركة عن مستوى الطلب على بضاعة معينة ويحصل منه على تقدير شخصي لهذا المؤشر يستطيع الباحث استعمال بيانات جاهزة عن المبيعات كمؤشر على مستوى الطلب.

مشكلات البيانات الجاهزة

١) قد يكون الحصول على بعض البيانات الجاهزة أسهل من جمعها باستعمال الوسائل الأخرى، ولكن من المحتمل أيضا أن يواجه الباحث صعوبات في اقناع الجهات التي تحتفظ بهذه البيانات بتزويده بها، ومن المعروف أن المنظمات البيروقراطية تعتبر الكثير من بياناتها سرية ولا تسمح للباحثين بالاطلاع عليها بدون موافقة رسمية.

٢) وحتى لو أفلح الباحث في الحصول على البيانات التي يحتاجها فانه يحتاج إلى معرفة الطريقة أو الأسس المعتمدة في وضع هذه البيانات، وبدون ذلك فلن يتأكد الباحث من أن هذه البيانات هي مايحتاجه بالضبط.

٣) من المحتمل أن لاتكون البيانات الجاهزة صحيحة أو دقيقة وقد يستعملها الباحث في بحثه بدون ادراك ذلك مما يجعل النتائج التي يتوصل اليها غير ذات قيمة، وبشكل عام يشكك العديدون بصحة البيانات التي يتم جمعها في الدول النامية بسبب ضعف اجهزتها الاحصائية وقلة اعتناء العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة بتوخي الدقة في المعلومات.

٤) ان البيانات الجاهزة عادة ماتكون تاريخية، أي أنها تتعلق بحوادث ووقائع الماضي وليس الحاضر ، ولهذا السبب فقد تكون الفائدة منها محدودة.

٥) قد لايتم اصدار البيانات الجاهزة بصورة منتظمة وبالتالي فان فائدتها حتى كبيانات تاريخية - لن تكون تامة.

مصادر البيانات الجاهزة

ان مصادر البيانات الجاهزة كثيرة، ومن أهم مصادر البيانات التي يستعملها

الباحثون في الادارة والتنظيم مايلي:

١ ــ الاحصائيات الرسمية.

٢ ــ التقارير الدورية التي تصدرها المنظمات الحكومية والخاصة.

٣ ــ القوانين والأنظمة والوثائق.

٤ ــ الادلة التنظيمية.

٥ ــ خطط وميزانيات المنظمات.

٦ ــ القرارات الادارية.

٧ ــ سجلات وملفات المنظمات.

٨ ــ بنوك المعلومات..

استخدام البيانات الجاهزة في بحوث الادارة والتنظيم

تكشف مراجعة أدبيات الادارة والتنظيم عن أمثلة عديدة على استخدام البيانات الجاهزة في بحوث الادارة والتنظيم، فقد استعمل بندكس (١٩٥٦) بيانات أحصائية جاهزة لدراسة التغيرات الحاصلة في النصف الأول من هذا القرن في نسبة الاداريين إلى الموظفين المنتجين واعتبر هذه النسبة مؤشرا على البرقطة Bureaucratization (١) وقد استعمل باحثون عديدون بيانات جاهزة في دراسة تأثيرات الحجم على التركيب التنظيمي.

مراجع الفصل الثامن

(١ R. Bendix (1956) *Work and authority in industry* New York: John Wiley & Sons.

الفصل التاسع
المكتبــــــات

الأهداف السلوكية: يهدف هذا الفصل الى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية:

- التعريف بالمكتبات ومجالات استفادة الباحث منها.
- التعريف بمحتويات المكتبة من كتب ودوريات.
- كيفية استرجاع المراجع المناسبة لأغراض الباحث باستعمال البيلوغرافيات.

الفصل التاسع

المكتبـــات

لايمكن لباحث أن يستغني عن المكتبة، فلا بد له من زيارة المكتبة مرات عديدة أثنـاء قيامـه باجـراء بحثه وذلك للاستفادة من محتوياتها، لذا فإن من الضروري أن يتعرف الباحث على ماتحتويه المكتبة وكيفية الاستفادة منها، وهذا ما سيتركز عليه الاهتمام في هذا الفصل.

ماهية المكتبات

المكتبة هي مستودع للكتب والدوريات ومصادر المعلومات الأخرى، وتختلف مقتنيـات المكتبات باختلاف أنواعها، ويتم تصنيف هذه المقتنيات وفقاً لنظام محدد يجعـل من السهـل حفـظهـا واسترجاعها، ويقوم الموظفون العاملون في المكتبة بمساعدة زوارها في تحديد مصادر المعلومات التي يحتاجونها.

ولـولا المكتبـة لكـان عمـل البـاحث صعبا جداً وربما مستحيلاً، فالباحث لايستطيع عادة اقتناء كافة المصادر في موضوع تخصصه، فحتى لو كان موضوع التخصص حديثاً نسبياً مثلما هو الحال بالنسبة لحقل الادارة والتنظيم فان عدد ماكتب في الموضوع من كتب ومقالات باللغة الانجليزية وحدها كبيراً جداً ونظراً للارتباط الوثيق بين حقل الادارة والتنظيم والعلوم الاجتماعية الأخرى مثل علم الاجتـماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي والاقتصاد والسياسة والاحصاء التطبيقي فإن عدد المصادر التي يرجع اليها الباحث في حقل تخصصه والحقول المرتبطة بها لاعداد بحث واحد قد يبلغ عدة مئات.

متى يحتاج الباحث للمكتبـة ؟

يحتاج الباحث للمكتبة لانجاز كل مرحلة من مراحل البحث، فهو يقصدها

للاطلاع على مراجع تخصصة ليستمد منها فكرة البحث الذي سيقوم باعداده، ويعودإليهابعد ذلك بفترة قصيرة وبعد أن يكون قد عزم على اجراء البحث لحصر المراجع المتوفرة ثم قرائتها للتوصل إلى تعريف مسألة بحثه بدقة ووضع الفرضيات. ومن المؤكد أن البحث لن يكون ذا قيمة إذا اعتمد الباحث على خبرته في تصميم مقاييس المتغيرات واعداد الأسئلة التي سيستعملها في جمع البيانات، إذ لابد للباحث من الرجوع إلى المراجع المتوفرة في المكتبة باحثاً ومنقباً عن مقاييس استخدمت من قبل باحثين آخرين تم اختبار صحتها وثباتها، وقد يستعين الباحث ببعض الكتب الاحصائية في اختيار وتطبيق الطريقة أو الطرق الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

وهكذا يستفيد الباحث من سجل المعرفة الذي تحتوية المكتبات، وعندما يقوم هو بنشر بحثه في كتاب أو مقالة فسيحفظ أيضا في مكتبات ليصبح مرجعاً لباحثين آخرين، وهكذا تتطور المعرفة وللمكتبات دور كبير في ذلك.

محتويات المكتبـــة

تقتني المكتبات أصنافا مختلفة من المراجع، ويحتاج الباحث إلى التعرف عليها حتى يستطيع الاستفادة منها، وفيما يلي وصف موجز لأهم أصناف مقتنيات المكتبات المتخصصة :

١) الكتب :

وتشكل عادة الجزء الأكبر من مقتنيات المكتبة، وتوجد أنواع من الكتب تختلف في موضوعاتها وطرق اعدادها وتنظيمها مثل الكتب التدريسية والكتب الجامعة وكتب القراءات والتقارير الفنية.

يهدف الكتاب التدريسي textbook إلى تقديم ملخص المعرفة التي تم التوصل اليها في موضوع محدد بحيث يحتوي على مادة أساسية يمكن استعمالها في تدريس الموضوع لطلاب، ويوجد في حقل الادارة والتنظيم عدد كبير من هذه الكتب، فمثلا توجد كتب تدريسية في ادارة الأفراد وادارة الانتاج والتركيب التنظيمي والسلوك التنظيمي، وتختلف الكتب التدريسية من حيث مستوى المعرفة التي تتضمنها، فبينما يكون الكتاب التدريسي للمبتدئين شاملا وعاماً ولا يقدم شرحاً

مفصلاً وعميقاً للموضوعات الكثيرة التي يحتويها مثل كتاب في موضوع ادارة الأفراد، تكون موضوعات الكتاب التدريسي للمتقدمين مثل طلاب الدراسات العليا محددة وشروحها مفصلة، وعادة ما يتضمن الكتاب التدريسي على حالات وتمارين وأسئلة للمناقشة، كما قد يتوفر مع بعض الكتب التدريسية كتيبات ارشادية للمدرس تقدم له برنامجا لتدريس المادة على أساس محتويات الكتاب التدريسي. ويختلف الكتاب التدريبي عن الكتاب التدريسي في كونه معد لأغراض تدريب مديرين أو موظفين أو عمال وهو لا يهدف إلى تقديم ملخص للمعرفة فحسب وانما إلى شرحها وتبسيطها بحيث يستطيع المتدرب الاستفادة منها في حياته العملية.

ويطلق على بعض الكتب صفة الكتب الجامعة Handbook للتدليل على أن الكتاب شامل للمعرفة في موضوع معين، وقد يقدم مختص على اعداد مثل هذا الكتاب لوحده أو يدعو مجموعة من المختصين للاسهام في اعداده ومن أهم الكتب الجامعة في حقل الادارة والتنظيم الكتاب الجامع في المنظمات Handbook of Organizations الذي أشرف على اعداده جيمس مارش، والكتاب الجامع في القيادة handbook of Leadership الذي أعده رالف ستودجل، ويتضمن الكتاب الأول على ٢٨ فصلا في موضوعات ادارية وتنظيمية مختلفة مثل اتخاذ القرارات وتطوير المنظمة وغيرها، وتشير فريدس (١٩٧٣) إلى أهمية هذه الكتب بالنسبة للطالب أو الباحث المبتدىء لأنها تساعده في تحديد الكثير من المراجع التي يحتاجها لاعداد تقاريره أو بحوثه[١] .

يتضمن كتاب القراءات Book of Readings على مجموعة من المقالات المنشورة سابقاً في موضوع محدد، ويختارها معد الكتاب لأهمية الأفكار أو النتائج الواردة فيها، ويقسم هذا الكتاب إلى اجزاء يكون لكل واحد منها موضوع دقيق ويضع المؤلف مقدمة لكل جزء يستعرض فيها المقالات التي يتضمنها ويستخلص النقاط المشتركة بينها.

وتنشر بعض التقارير العلمية التي عرضها المشاركون في مؤتمر علمي وأحيانا حتى المناقشات التي دارت بينهم في كتاب وقائع Proceedings ، وقد يجد فيها الباحث افكاراً ونتائج مفيدة خاصة وأنها قد لاتنشر في مرجع آخر، وتنشر

اكـاديمية الادارة الأميريكية Academy of Management وقائع مؤتمراتها السنوية وتضمنها مجموعة مختارة من البحوث والأوراق المقدمة فى هذه المؤتمرات.

وتقوم مراكز البحوث بنشر تقارير البحوث التي يعدها الباحثون العاملون فيها بشكل تقارير فنية Technical reports ، ويتخذ قرار النشر عادة من قبل ادارة المركز، وقد لايتم تقييم مادتها العلمية بصورة موضوعية قبل اتخاذ هذا القرار لذا يشكك البعض في قيمتها العلمية، ولكن البديل الأفضل وهو نشر نتائج هذه البحوث بصورة مقالات في الدوريات المتخصصة قد لا يكون ممكنا احيانا بسبب محدودية فرص النشر في الدوريات العلمية الرصينة.

(٢) الدوريات

تعتبر الدوريات القناة الرئيسية لنشر نتائج البحوث الجديدة، ويصفها واسرمان (١٩٥٦) بأنها سجل الفكر المعاصر (٢)، فعادة تنشر المعرفة النظرية والتطبيقية في الدوريات اولا، وقد يمر وقت غير قصير قبل أن يتم تلخيص أو عرض هذه المعرفة في كتاب تدريسي أو كتاب قراءات، لذا فلاغني للباحث الرصين عن مراجعة الدوريات والاطلاع على المقالات المنشورة فيها في موضوع بحثه. وتوجد أنـواع مختلفـة من الـدوريات من حيث درجـة تخصصهـا ومستـواها العلمي، فالـدوريات العلمية ذات المستوى العلمي الرفيع لاتنشر سوى نتائج البحوث الميدانية والمكتبية المبدعة، وهي التي تمتاز بالجدة والتطوير في أفكارها أو الريادة في استعمال اسلوب تحليل جديد، وتعتبر مجلة اكاديمية الادارة Academy of Management Journal أفضل مثال على هذا النوع من الدوريات، وبينما يقتصر النشر فيها على المقالات المتخصصة التي تعرض نتائج بحوث فان الدورية الأخرى التي تصدر عن الأكاديمية أيضا وهي Academy of Management Review لاينشر فيها سوى المقالات النظرية التي تتضمن على أطر فكرية ابداعية أو استنتاجات جديـدة لم يسبق التـوصـل إليهـا ومبنيـة على مراجعـة شاملـة للمعرفـة في موضوع محـدد، أما الدوريـة الثالثة المعروفة بمكانتها العلمية الرصينة في حقل الادارة والتنظيم فهـي Administrative Science Quarerly وهي تنشر بالاضافة إلى مقـالات البحوث والمقالات النظرية مراجعات للكتب القيمة، وهناك دوريات علمية أخرى لايقل مستواها العلمي عن هذه الدوريات مثل:

Human Organization; Organization Studies; Journal of Management

وتختص بعض الدوريات بنشر المقالات في موضوع واحد، فمن أهم الدوريات التي تختص بادارة الأفراد مايلي:

Personnel; Training and Development Journal; Personnel Psychology

وهناك دوريات متخصصة في التطوير الادارى والمحاسبة والادارة المالية والتسويق وادارة الانتاج والعلاقات العامة وغيرها من فروع الادارة وادارة الأعمال والادارة العامة.

وبالاضافة إلى الدوريات العلمية توجد دوريات موجهة للعاملين في المنظمات من مديرين وموظفين متخصصين، والفائدة التي يحصل عليها الباحث من مراجعة هذه الدوريات قد تكون أقل مما يحصل عليه من مراجعة الدوريات المتخصصة ولكنها مهمة وقد يجد الباحث فيها احيانات معلومات مفيدة لاعداد بحثه، وقد وجد المؤلف أن عدداً غير قليل من البحوث حول استعمال الحاسب الالي في الادارة المنشورة أثناء الخمسينات والستينات موجودة في دورية واحدة من هذا النوع وهي Harvard Business Review وتهدف هذه الدورية المشهورة إلى توصيل الفكر الادارى الحديثة والمعلومات عن التطبيقات الحديثة في مجال الادارة وفروعها إلى مديرى مؤسسات الاعمال الخاصة، وقد تنشر أحيانا نتائج بحوث جديدة ذات فائدة عملية في موضوعات ادارة الأعمال مثل التسويق والانتاج والعلاقات العامة، وقد قامت اكاديمية الادارة في الولايات المتحدة الأمريكية باصدار دورية مشابهة بعنوان Academy of Management Executive مؤخراً.

(٣) الموسوعات

تتصف الموسوعة بشمولية محتوياتها وموضوعاتها فهي تتضمن عادة على ملخص شامل للمعرفة في مجموعة من حقول المعرفة أو حقل واحد، وتعتبر الموسوعات العلمية المتخصصة مراجع موضوعية باستطاعة الباحث أن يستمد منها مايحتاجه من معلومات لاعداد بحثه، ومن أشهر الموسوعات الشاملة العامة الموسوعة البريطانية Encyclopedia Britannica وهي تحتوي على مقالات في موضوعات عديدة قام باعدادها علماء مختصون. أما موسوعة العلوم الاجتماعية المعروفة

International Encyclopedia of the Social Sciences فهي موسوعة متخصصة بالعلوم الاجتماعية فقط، وقد أسهم في اعدادها مئات من العلماء والمختصين المرموقين، وتتضمن مقالاتها الخاصة بكل حقل من الحقول الاجتماعية على شرح للمفاهيم الرئيسية وسير حياة أهم المختصين بالحقل، كما تتضمن على عدد من المقالات المهمة في مناهج الباحث في العلوم الاجتماعية، وينصح الباحث بأن يبدأ بحثه بالرجوع إلى هذه الموسوعة للاطلاع على المقالات في موضوع بحثه والاستفادة من قوائم المراجع التي تتضمنها.

(٤) القواميس

من المعروف أن القاموس يحتوي على معاني الكلمات، وهناك نوعان من القواميس: القواميس اللغوية العامة والقواميس المتخصصة، ويقدم النوع الأول معاني الكلمات المعروفة في اللغة بشكل عام مثل Oxford English Dictionary Websters New International Dictionary

أما القواميس المتخصصة فتتضمن على معاني المصطلحات المستعملة في حقل ما من حقول التخصص، كما أن هناك قواميس متخصصة في الهندسة والحاسب الآلي توجد قواميس متخصصة في مجال الادارة مثل: Dictionary of Business and Industry

(٥) الاطروحات والرسائل الجامعية

قد تحتوي الاطروحات والرسائل الجامعية التي يعدها طلاب للحصول على شهادات عليا على أفكار ونتائج ميدانية مفيدة للباحث، وعادة ماتحتفظ المكتبات الجامعية بنسخ أو صور من العديد من هذه الاطروحات والرسائل الجامعية.

(٦) المنشورات الرسمية

وتشمل القوانين والأنظمة ومحاضر جلسات المجالس والهيئات واللجان وكذلك النشرات الدورية التي تصدرها الأجهزة الحكومية المختصة مثل البنوك المركزية وأجهزة الخدمة المدنية والأجهزة الاحصائية. وتصدر بعض المنظمات العالمية مثل الأمم المتحدة نشرات احصائية مهمة مثل Monthly Bulletin of Statistics التي تحتوي على معلومات احصائية مفيدة عن السكان والعمالة والدخل

القومي والأجور والاسعار والانتاج الصناعى في الدول الأعضاء، ويتم جمعها في كتاب سنوى بعنوان

United Nations Statistical Yearbook

كما يقوم صندوق النقد الدولي باصدار نشرة شهرية عن الوضع المالي للدول الأعضاء في الصندوق.

ويبين الجدول التالي أصناف المراجع الرئيسية الموجودة في المكتبات المتخصصة والفائدة التي يحصل عليها الباحث منها:

جدول رقم (١)
يبين أنواع المراجع الرئيسية وفوائدها بالنسبة للباحث

نوع المرجع	فوائـــــده
الكتاب التدريسي أو التدريبي	فوائده محدودة جدا بالنسبة للباحث، وينصح الباحث بعدم الاعتماد عليه في اعداد بحوثه .
الكتاب الجامع	قد يستفيد الباحث منه في التعرف على عناصر الموضوع بصورة عامة .
كتاب القراءات	يبين احدث التطورات في موضوع محدد حتى تاريخ اعداده .
التقرير الفني	يتضمن على معلومات تفصيلية عن منهجية ونتائج بحث .
الدوريات :	
مقالة البحث	تحتوي على نتائج بحث قد يكون مرتبطا بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع البحث الذي اختاره الباحث ، وقد يستفيد الباحث من نتائجه أو من المقاييس المستعملة فيه .
المقالة النظرية	تتضمن على نموذج فكرى وضعه المؤلف أو توصل اليه على أساس مراجعة تحليلية شاملة لمراجع الموضوع ، وتبين للباحث آخر مابلغه التطور الفكرى في الموضوع أي النقطة التي يجب أن ينطلق منها الباحث .
مقالة المراجعة	مراجعة نقدية لكتاب أو عدد من الكتب ذات الموضوعات المتشابهة تبين محتوياتها وامكانية استفادة الباحثين منها .
الموسوعة المتخصصة	قد تحتوي على مقالات في موضوعات حقل الادارة والتنظيم أو الحقول المرتبطة بـــه .
القاموس	يتضمن على تعاريف لمصطلحات الحقل .

استرجاع المعلومات

يحتاج الباحث إلى وسيلة يستطيع من خلالها تحديد المراجع التي يمكن أن يستفيد منها في اجراء بحثه، وهناك عدد من الطرق يستعملها الباحثون في ذلك، ومن أبسطها أن يعتمد الباحث على قوائم المراجع التي يجدها في عدد محدود من الكتب أو المقالات التي يقتنيها أو يجدها في المكتبة ويحكم بملائمتها على أساس عناوينها، وتنتقد هذه الطريقة لأنها عشوائية وكفاءتها محدودة، ومن المحتمل جداً أن لا تكون قوائم المراجع التي يعتمدها الباحث شاملة لأن الباحث أو المؤلف الآخر اعتمد نفس الطريقة أو لأن موضوعه ليس مماثلا للموضوع الذي اختاره الباحث.

في الطريقة الثانية يعتمد الباحث بطاقات الفهرسة الموجودة في المكتبة، وعادة ماتكون مقتنيات المكتبة مصنفة على هذه البطاقات وفقا لما يلي: عنوان المرجع، موضوع المرجع، واسم المؤلف، ولنفترض أن الباحث يعرف بأن هربرت سيمون عدد من المؤلفات في اتخاذ القرار ويريد الاطلاع عليها فبامكانه أن يبحث بين البطاقات التي صنفت فيها الكتب حسب اسم المؤلف، وبعد أن يدون قائمة بمؤلفات سيمون في موضوع اتخاذ القرار يسلمها إلى موظف الاعارة في المكتبة الذي سيزوده بها أو يرشده إلى مكان حفظها في المكتبة، أما اذا أراد الباحث الاطلاع على المراجع المتوفرة في موضوع اتخاذ القرار فعليه أن يستعمل بطاقات الفهرسة وفقاً للموضوع، فإذا كان موضوع اتخاذ القرار هو أحد الموضوعات المستعملة في التصنيف فسيجد تحت هذا التصنيف كافة مراجع الموضوع التي تقتنيها المكتبة، أما اذا كان الباحث يعرف عنوان المرجع بالتحديد فباستطاعته اعتماد بطاقات الفهرسة الخاصة بذلك.

ان اعتماد الباحث على بطاقات الفهرسة لتحديد المراجع المناسبة لبحثه لايضمن له التعرف على كافة المراجع، فمن المحتمل أن لا تكون هذه المراجع مصنفة بشكل يسهل على الباحث التوصل اليها، كما أن بطاقات الفهرسة الخاصة بالدوريات لاتبين سوى الاعداد المتوفرة منها في المكتبة، والأهم من ذلك أن هذه المكتبة التي يقصدها الباحث قد لا تحتفظ بكافة مراجع الموضوع.

ويظن البعض أن باستطاعتهم الاعتماد على ذاكرتهم في تحديد مراجع بحوثهم،

ولكن مهما أوتي الباحث من معرفة واسعة واطلاع في موضوع تخصصه فإنه غير قادر على متابعة كافة المراجع التي تصدر في هذا الموضوع.

إن أفضل طريقة يتبعها الباحث لتحديد مراجع بحثه هي باستعمال النظام الببلوغرافي (التوثيق)، وتشبه فريدس (١٩٧٣) الببلوغرافيا بالخريطة التي تبين للباحث كيفية التوصل على المراجع التي يحتاجها (٣) وتشتمل الببلوغرافيا على قائمة بالمراجع في موضوع معين، ولكن الببلوغرافيات تختلف من حيث شموليتها وتنظيمها، لذا فان من الضروري أن يطلع الباحث على المقدمة التي يضعها معد الببلوغرافيا للتعرف على المواد التي تحتويها، فقد يتضح له أن الببلوغرافيا ليست شاملة، أي أن معدها قد قام باختيار موادها وفقا لأسس محددة، كما أن من المفيد بالنسبة للباحث معرفة طبيعة المعلومات التي توفرها الببلوغرافيا عن كل مادة، فقد تقتصر على بيان موضوع المادة، وعنوانها، واسم المؤلف ومكان وتاريخ النشر، أو قد تتضمن بالاضافة إلى ذلك على ملخص يبين محتوياتها والنتائج المعروضة فيها. ونظراً لأن الببلوغرافيات تكون عادة ضخمة فان من المهم أن يتعرف الباحث على طريقة تنظيمها حتى يستطيع استخراج المعلومات عن المراجع التي يحتاجها بيسروبأقل جهد، ويقصد بالتنظيم هنا الأسس المعتمدة في ترتيب مواد الببلوغرافيا، فالترتيب يمكن أن يكون موضوعياً أو حسب سنة النشر، وقد يجد الباحث الذي يتصفح ببلوغرافيا رموزا لن يستطيع ادراك مغزاها بدون الاطلاع على الارشادات الموضوعة في مقدمة الببلوغرافية.

من المؤكد أن الاستعانة بالببلوغرافيات للتعرف على المواد المنشورة في الدوريات والتي يحتاجها الباحث لاجراء بحثه أمر تحتمه كثرة هذه الدوريات وضخامة محتوياتها، وحتى لو قام الباحث بفحص محتويات كافة اعداد الدوريات الموجودة في المكتبة فان القائمة التي سيتوصل إلى اعدادها لن تكون شاملة لأن المكتبة قد لاتحتفظ بكافة الدوريات التي تنشر مقالات في موضوع بحثه كما أنها قد لاتحتفظ بكافة اعداد هذه الدوريات منذ بدأ صدورها.

مراجع الفصل التاسع

١) Thelma Frieides (1973). ***Literature and bibliography of the the social sciences***. Los Angeles, Calif.: A Wiley-Becker & Heyes Series Book.

٢) Paul Wasserman (1956). ***Information for administrators: A guide to publications and services for management in business and government*** Ithaca, N. Y: Cornell University Press.

٣) Freides, op. cit.

الفصل العاشر

تحليل البيانات

الأهداف السلوكية : يهدف هذا الفصل الى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية :

- التعرف على ماهية تحليل البيانات .
- تحديد أنواع تحليل البيانات .
- كيفية اجراء التحليل الاحصائي .
- كيفية اختبار الفرضيات احصائيا .

الفصل العاشـــر

تحليل البيانات

يتضمن هذا الفصل على عرض لأساليب التحليل التي يستعملها الباحثون في تحليل بيانات بحوثهم، وفي هذا المرحلة أيضا يواجه الباحث طرقا وأساليب تحليل مختلفة ويجب عليه أن يختار منها مايناسب أهداف بحثه وطبيعة البيانات التي أفلح في جمعها، وإذا لم يكن اختياره صائباً فإن النتائج التي سيتوصل إليها لن تكون مقبولة لدى المختصين.

ماهيـة تحليل البيانات

يبدأ الباحث عملية البحث باختيار مسألة البحث واعداد أسئلة البحث، وقد يضع أيضا فرضيات لبحثه، وعلى أساس هذه الأسئلة أو الفرضيات يقوم الباحث بتصميم أساليب جمع البيانات، ثم جمع هذه البيانات، والخطوة التي تلي ذلك هي تحليل هذه البيانات، وتعرف بأنها عملية تحويل البيانات إلى نتائج أو معالجة البيانات للتوصل إلى اجابات على أسئلة البحث أو لاختبار صحة الفرضيات.

التحليل الوصفي والاحصائي

هناك نوعان من أنواع التحليل بشكل عام:

تحليل وصفي descriptive analysis

تحليل احصائي statistical analysis

ويعتمـد النوع الأول من التحليل الأساليب العقلية في تحليل البينات مثل المنـاقشـة والمقـارنة، وحتى لو اشتملت بيانات البحث على بيانات رقمية فإن البـاحث لايجرى عليها معالجة احصائية وانما يقوم بالتعليق عليها واستخلاص العناصر المشتركة أو المتباينة ضمنها.

يتطلب تطبيق الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات أن تكون هذه البيانات بصورة أرقام، وقد تكون هذه البيانات هي أرقام في الأصل مثل بيانات العمالة والغياب وحجم التنظيم والإنتاج وغيرها أو قد تكون أصلا بيانات وصفية، ويقوم الباحث حسب شروط معينة بتحويلها إلى أرقام فمثلاً يستطيع الباحث تحويل اجابات عينة البحث على مقياس وصفي لرضا العاملين إلى قيم رقمية، أو يقوم بتحـويل مضمـون مادة وصفية إلى بيانـات رقمية، ثم يجري عليهـا التحاليل الاحصائية المناسبة.

وتستعمـل طريقـة تحليل المضمــون أو المحتـوي Content analysis لدراسة مضمـون مادة جاهـزة مثـل الكتب أو المجلات أو المواد الاذاعية أو الرسائل الشخصية أو اجابات حصل عليها الباحث بواسطة مقابلات، والهدف منها هو تصنيف البيانات بحيث تكون ذات نظام ومعنى، ويتم ذلك من خلال تحديد المتغيرات التي سيتم على أساسها التصنيف أو ترميز البيانات التي تحتويها المادة، ثم يجري التحليل المناسب على هذه البيانات.

طريقة لتحليل بيانات وصفية

اقترح سميث (١٩٧٥) طريقـة لاجراء تحليل استقرائي لبيانات وصفية تم جمعها بأسلوب المشاهدة أو غيرها (١)، وتفيد هذه الطريقة في اختبار الارتباط المفترض بين وجود متغيرات ظرفية وحدوث ظاهرة ما، فيما يلي أولاً قائمة بعناصر التحليل والرموز الدالة عليها:

م : المتغيرات موجودة في الموقف

مَ : المتغيرات غير موجودة في الموقف.

ظ : الظاهرة موجودة.

ظَ : الظاهرة غير موجودة.

ح : الحالات او المواقف التي تمت مشاهدتها أو جمع البيانات عنها.

تشتمـل الخطوة التـالية في هذا التحليل على تصنيف الحـالات التي تمت مشاهـدتها إلى حالات لوحظ فيها وجود المتغيرات وحالات لم تظهر فيها هذه المتغيرات، ثم يقوم الباحث باعداد جدول بذلك، ولنفرض أن الحالات توزعت

كما يلي:

	ظ	ظـ
م	(١) ح	(٢) -
م-	(٣) -	(٤) ح

فإذا كان المربعان (٢) و (٣) خاليين من الحالات كما هو مبين في الجدول السابق يمكن الاستنتـاج بأن وجود المتغيرات (م) شرط ضروري وكاف neces- sary and sufficient لحدوث الظاهرة.

أما إذا ظهرت بعض الحالات في المربع (٢) ولم يلاحظ وجود حالات في المربع (٣) يمكن الاستنتاج بأن وجود المتغيرات (م) شرط ضروري ولكنه ليس كاف necessary but not sufficient لحدوث الظاهرة، وكما هو مبين في الشكل التالي:

	ظ	ظـ
م	(١) ح	(٢) ح
م	(٣) -	(٤) ح

لماذا ؟ لأن الظاهرة والمتغيرات كانت موجودة في بعض الحالات ولكن في حالات أخرى كانت المتغيرات موجودة ولم تتم ملاحظة هذه الظاهرة، إذن لايعزى ظهورها إلى هذه المتغيرات فقط ـ في الوقت الذي لم يلاحظ وجود الظاهرة عندما لم تكن المتغيرات موجودة.

في حالة ظهور بعض الحالات في المربع رقم (٣) ولم تظهر حالات في المربع رقم (٢) فان الاستنتاج الذي يمكن التوصل اليه هو أن وجود المتغيرات شرط كاف ولكنه ليس ضروريا لحدوث الظاهرة sufficient but not necessary لماذا؟ لأنه لوحظت الظاهرة في بعض الحالات بالرغم من عدم وجود المتغيرات، وكما هو مبين في الشكل التالي:

	ظ	ظ-
م	(١) ح	(٢) —
م-	(٣) ح	(٤) ح

أخيرا اذا ظهرت حالات في كافة المربعات الأربعة فإن النتيجة التي يمكن التوصل اليها هي عدم وجود ارتباط بين هذه المتغيرات والظاهرة.

التحليل الاحصائي :

يستعمل الباحثون الطرق الاحصائية لتحقيق واحدة من الفائدتين التاليتين أو كلتيهما:

- تحديد صفات البيانات التي تم جمعها
- تقدير صفات المجتمع الذي أختيرت منه عينة البحث.

فهناك العديد من الطرق الاحصائية التي يمكن أن يستعين بها الباحث لتكثيف بياناته وعرضها بحجم أصغر أو استخراج مؤشرات منها فمثلا يوفر جدول

التوزيع التكرارى طريقة لعرض البيانات بصورة مختصرة، فلو كان من ضمن البيانات التي جمعها الباحث بيانات عن سنوات الخدمة لعينة من الموظفين فباستطاعة الباحث أن يعد جدول توزيع تكرارى كما يلي: (البيانات غير حقيقيـــة).

مدة الخدمـــة	التكرار (أي عدد الموظفين في كل فئة)
سنة واحدة أو أقل	٢٠
أقل من سنتين وأكثر من سنة	٢٥
سنتان إلى خمس سنوات	٣٣
أكثر من خمس سنوات إلى عشر سنوات	٥٥
أكثر من عشر سنوات	٣٢

ومن نظرة واحدة على الجدول يتبين مثلا أن ٤٥ موظفا تقل مدة خدمتهم عن سنتين وهكذا، أما اذا اراد الباحث أن يحصل على وصف اضافي لهذه البيانات فبامكانه أن يستخرج نسبة كل فئة ويضعها في عمود ثالث ضمن الجدول، ونتيجة ذلك سيتبين أن مايزيد على خمسين بالمائة من عينة البحث تزيد مدة خدمتهم على خمس سنوات.

وتوفر بعض الطرق الاحصائية الوصفية امكانية تمثيل هذ البيانات في قيمة (عدد) واحدة، فالوسط الحسابي أو المعدل مثلاً هو حاصل تقسيم مجموع القيم للعينة على عدد العينة، أما الوسيط فهو النقطة التي تقسم البيانات إلى نصفين متساويين، أي التي تكون ٥٠ بالمائة من القيم أقل منها و ٥٠ بالمائة من القيم أكثر منها، ويوجد عدد غير قليل من هذه الطرق الاحصائية التي لا يتسع المجال لشرحها هنا وينصح الباحث بالرجوع إلى كتب الاحصاء التطبيقي أو إلى مختص بالاحصاء للحصول على معلومات وافية عنها واختيار مايناسب أغراضه منها.

اختبار الفرضيـــات

وضع الاحصائيون والمختصون في الحقول الأخرى التي تستعمل الاحصاء في تحليل

بيانات البحوث العديد من الطرق الاحصائية لاختبار صحة الفرضيات، ويتم اختيار الطريقة المناسبة من بينها وفقاً لمضمون الفرضية ونوع القياس المستعمل في جمع البيانات عن متغيرات الفرضية وكذلك طبيعة مجتمع البحث.

فإذا كانت العلاقة المفترضة هي ارتباط بين متغيرين اثنين فإن الطرق الاحصائية المناسبة التي يستطيع الباحث الاختيار من بينها ستختلف عن تلك الطرق المستعملة لاختبار وجود ارتباط بين عدة متغيرات.

وهنـاك مجموعتـان من الاختبـارات الاحصائية هي: parametric والـ non-parametric، ويجوز للباحث استخدام النوع الأول إذا كانت المقاييس التي استعملها في قياس المتغيـرات من ذوى المسافـات المتساوية interval scale أو أفضل من ذلك وأن يكون توزيع مجتمع البحث طبيعيا، أما إذا كانت المقاييس ترتيبية أو اسمية ولم يكن البـاحث متأكدا من التوزيع الطبيعي للمجتمع فإن عليه استخدام النوع الثاني من الطرق الاحصائية nonparametric.

ونـظراً لكثرة الطرق الاحصائية لايستطيع الباحث قليل الخبرة اختيار الطريقة أو الطرق المناسبة لأغراض بحثه، لذا يلجأ الباحثون، إلى المختصين لمساعدتهم في ذلك. ويحرص الباحثون في العلوم الاجتماعية على تعلم كيفية استعمال الحاسبات الشخصية وذلك للاستفادة من الامكانيات التي تتيحها لتحليل كميات كبيرة من البيانات بالطرق الاحصائية والتي يستطيع الباحث الحصول عليها بشكل برامج جاهزة.

للحصول على معلومات وافية عن الطرق الاحصائية ينصح الباحث بالرجوع إلى كتب الاحصـــاء التطبيقي، وفيما يلي بعض الطرق الاحصائية من نوع nonparamet-ric:

(١) **اختبار مربع كا:** يتطلب استعمال بيانات تكرارية ويستعمل لاختبار تأثير متغير مستقل على عينتين مختلفتين أو اختبار أهمية الفرق المعنوي بين متغيرات.

٢) **معامل ارتباط سبيرمان**: يستعمل لاختبار وجود ارتباط بين متغيرين، وتتراوح قيمه بين (-١) أي ارتباط سلبي تام و (+١) أي ارتباط ايجابي تام أما الصفر فيدل على عدم وجود ارتباط.

(٣) **معامل كندال** Kendall's Coefficient of Concordance: تستعمل هذا الطريقة

لاختبار مدى التوافق بين تقييم محكمين (اثنين أو أكثر) لظاهرة مثل تقييم عدد من المديرين لصلاحية مرشح لشغل وظيفة على أساس عدد من المعايير.

أما الطرق التالية فهي من نوع parametric ولا تمثل سوى نسبة ضئيلة من الطرق المتوفرة:

١ ـ **معامل ارتباط بيرسون** : يستعمل لاختبار وجود ارتباط بين متغيرين وتتراوح قيمه بين (-١) و (+١).

٢ ـ **اختبار** T test: ويستعمل لاختبار وجود اختلاف بين مجموعتين حول صفة معينة مثل الاختلاف بين المديرين والموظفين في مستوى التأهيل الدراسي أو التدريب.

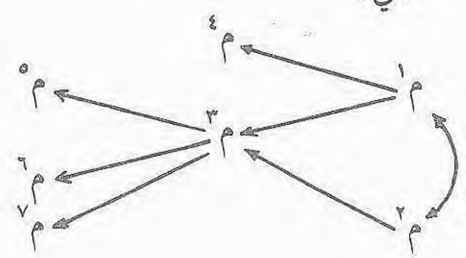
٣ ـ **تحليل التباين** : قياس الاختلاف بين الأوساط الحسابية لعينتين أو أكثر.

٤ ـ **الانحدار الخطي** : يستعمل لاختبار مدى تأثير متغير مستقل على متغير تابع.

٥ ـ **الانحدار الخطي المتعدد** : يستعمل لاختبار مدى تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع.

٦ ـ **التحليل العاملي** Factor Analysis: وتستعمل لاختزال عدد كبير من المتغيرات وذلك باستخراج العوامل الرئيسية التي تتجمع ضمنها هذه المتغيرات، لذا تعتبر هذه الطريقة مفيدة في تصميم المقاييس كما تستعمل أيضا في اختبار الفرضيات.

٧ ـ **تحليل المسار** Path Analysis: ويستعمل في اكتشاف الارتباطات السببية بين عدد من المتغيرات التي قد يكون بعضها مستقل وتابع في نفس الوقت، وتتطلب أن يقوم الباحث أولا بوضع نموذج لمسار الارتباطات المفترضة path diagram مثل التالي:



ويبين هذا الشكل بأن المتغير (م٣) يعتمد على المتغيرين (م١ و (م٢) بينما يعتمد المتغير (م٤) على (م١) فقط، وتمثل العلاقة السببية بسهم مستقيم يبدأ من المتغير

المستقل وينتهي عند المتغير التابع، أما السهم ذو الرأسين المنحنيين فيستعمل لتمثيل علاقة ارتباط غير سببية، وتتطلب هذه الطريقة استخراج معاملات التحديد بين المتغيرات.

٨ ـ التحليل الكلي Meta - analysis وهي طريقة احصائية تساعد في تلخيص نتائج عدد من البحوث التي أجريت في نفس الموضوع والتي اعتمدت التحليل الاحصائي أيضا، وتشكل هذه البحوث بمجموعها عينة البحث، أي أن كل واحد منها يعتبر مفردة من مفردات العينة، ويشرح كوتون وتوتل (١٩٨٦) طريقتين لاجراء التحليل الكلي هما: (٢)

- طريقة التعداد counting: ويتم في هذه الطريقة تعداد البحوث التي حصلت على نتيجة محددة مثلا وجود ارتباط بين متغيرين والبحوث التي لم تتوصل لهذا النتيجة أو التي توصلت إلى نتيجة معاكسة، وتمتاز هذه الطريقة ببساطتها إلا أنها قاصرة لأنها لاتأخذ في الاعتبار مستوى المعنوية الاحصائي، فالنتيجة التي تكون عند مستوى معنوية خمسة بالمائة تعطى نفس أهمية نتيجة ذات مستوى معنوية أفضل، أي واحد بالمائة أو واحد بالالف.
- الأرقام المعيارية: ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحويل مستويات معنوية النتائج الشمولة بالمراجعة إلى أرقام معيارية (Z) ثمّ تقسم على جذر عدد الدراسات أو النتائج المشمولة.

مراجع الفصل العاشر

١) H. W. Smith (1975). *Strategies of social research: The methodological imagination:* Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.

٢) John L. Cotton and Jeffrey M. Tuttle (1968). Employee turnover: A meta - analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 : 55 – 70

الفصل الحادي عشر

اعداد تقرير البحث

الأهداف السلوكية: يهدف هذا البحث إلى تزويد القارىء بالمعارف والمهارات التالية:

- التعرف على أهمية تقرير البحث.
- تحديد أجزاء التقرير الرئيسية.
- كيفية اعداد الجداول ووسائل الايضاح الأخرى.
- كيفية كتابة التقرير.
- معرفة أصول الاقتباس.
- كيفية اعداد قائمة المراجع.

الفصل الحادي عشر

اعداد تقرير البحث

لاتتحقق الفائدة الكاملة من البحث إذا لم يعد تقرير البحث، لذا يحتاج الباحث إلى اكتساب المهارات اللازمة لاعداد تقرير جيد، ويتضمن هذا الفصل على عرض بعض الارشادات العامة حول كيفية اعداد تقرير البحث.

لماذا يعد تقرير البحث؟

يوجد أكثر من سبب واحد وراء اقدام الباحث على اعداد تقرير عن بحثه، فقد يكون ذلك مشروطا في العقد بينه وبين الجهة التي قامت بتمويل بحثه او قدمت له بعض التسهيلات، أو يكون واجبا عليه بحكم وظيفته كباحث في مركز أو ادارة بحوث، كما أن الباحث يرغب في ايصال أفكاره والنتائج التي توصل اليها إلى المختصين في الحقل لاكتساب مكانة علمية رفيعة بينهم والتأثير في تطور المعرفة في مجال تخصصه، ومن المؤكد أن تكوين سمعة علمية يعتمد على مدى نجاح الباحث في نشر بحوثه ومقالاته، كما أن عملية النشر ضرورية بالنسبة للباحثين والأساتذة العاملين في جامعات أو مراكز بحوث للحصول على الترقية العلمية والاحتفاظ بوظائفهم عملا بالقاعدة: إذا لم تنشر فستنتهي publish or perish ، ويقصد بها أن من لاينشر وبصورة منتظمة فان مصيرة المحتم هو ضياع مستقبله الوظيفي.

يعد الباحث تقرير بحثه بصورة مقالة أو كتاب، وغالباً مايعد الباحثون مقالات تتضمن معلومات اساسية عن مناهج ونتائج بحوثهم، وتنشر مقالات البحوث في الدوريات المتخصصة، وقد يفشل الباحث في الحصول على موافقة هيئة تحرير احدى هذه الدوريات على نشر مقالته وذلك بسبب وجود نقاط ضعف في البحث

تجعل منه غير صالح للنشر أو خلو البحث من أي جديد يضاف على ماهو معروف في موضوع البحث أو بسبب الشروط الصعبة التي تضعها هيئات تحرير هذه الدوريات نظرا لأن عددا كبيرا من الباحثين يتنافسون على نشر مقالاتهم فيها، وتصل نسبة المقالات التي يرفض نشرها لسبب أو أخر في بعض الدوريات إلى حوالي ٨٠ بالمائة.

أما إذا كان البحث كبيراً والنتائج المتحققة كثيرة ومهمة فقد يختار الباحث عرض بحثه بصورة كتاب أو كتيب، وفي هذه الحالة يستطيع الباحث وضع تفاصيل كثيرة عن منهج البحث وبالأخص أساليب جمع البيانات وطرق التحليل والتي لايستطيع تضمينها في مقالة قصيرة.

محتويات التقرير

ينصح الباحث بوضع خطة لاعداد تقريره قبل أن يبدأ ذلك بالفعل، ويجب أن تتضمن هذه الخطة على تحديد لمحتويات التقرير ولو بصورة أولية، وتعتمد محتويات التقرير وتنظيمه على جمهور القراء الموجه لهم، فإذا كان التقرير موجه إلى مديرين أو موظفين مثلا فإن من الضروري أن يكون التقرير مختصراً لأن وقت هؤلاء قد لايتسع لقراءة تقارير طويلة.

وغالباً مايحتوي تقرير البحث على الأجزاء التالية:

- ملخص
- مقدمة
- مراجعة الأدبيات
- منهج البحث
- النتائج
- مناقشة النتائج والاستنتاجات

وفيما يلي وصف موجز لمحتويات كل من هذه الأجزاء.

الملخص

يتضمن الملخص على خلاصة مكثفة جداً للبحث قد لاتتجاوز فقرة واحدة إذا كان التقرير سينشر في دورية، ويشتمل على عرض مختصر لأهداف وعينة

البحث وأهم النتائج التي تم التوصل إليها وكذلك استنتاجات الباحث.

المقدمـــــة

تحتوي المقدمة على تعريف بمسألة البحث، بما في ذلك تحديد هذه المسألة بصورة دقيقة والاشارة إلى البحوث السابقة التي أجريت عليها - إذا وجدت، وبيان الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيارها والفوائد النظرية و/أو التطبيقية التي يهدف الباحث إلى تحقيقها من خلال اجراء البحث.

مراجعة الأدبيـــات

يتضمن هذا الجزء من التقريرعلى عرض مختصر للمعرفة المنشورة حول مسألة البحث وبالأخص نتائج البحوث التي لها صلة وثيقة بذلك ومن الضروري أن يكون هذا العرض منظماً ومنسجماً مع موضوع البحث بحيث يقود وبشكل منطقي ومترابط إلى أسئلة وفرضيات البحث.

بالرغم من أن العنوان الذي يختار عادة لهذا الجزء من التقرير هو مراجعة الأدبيات الا أنه يجب أن يتضمن على أكثر من ذلك، فمن الضروري أيضا أن يناقش الباحث ويقيم نتائج البحوث السابقة ويمهد بهذه الطريقة لتقديم الجوانب التي سيركز عليها في بحثه. والمطلوب هو أن تكون المراجعة شاملة لكافة المراجع ذات الصلة بمسألة بحثه، وكل مازاد عن ذلك يعتبر حشوا يقلل من قيمة التقرير العلمية، ويخطيء الباحث الذي يظن بأنه كلما ارتفع عدد المراجع المذكورة في التقرير كلما ازدادت قيمة البحث العلمية في نظر المقيمين والقراء.

منهـج البحـث

يعرض هذا الجزء من التقرير المنهج الذي استعمله الباحث في اعداد البحث ويجب أن يتضمن على معلومات وافية عن تصميم البحث وعن العينة وطريقة اختيارها وعن اسلوب أو أساليب جمع البيانات وعن كيفية تحليل هذه البيانات، فمن الضروري أن يعرف القراء الطريقة التي اتبعها الباحث في أجراء بحثه، (بحث مكتبي أم مسح ميداني أم تجربة) وصفات العينة التي أجرى عليها البحث وبعض التفـاصيل عن أسـاليب جمع البيانات، فإذا كان الباحث قد استعمل استبيانا مثلاً فعليه أن يبين عدد الاستبيانات التي قام بتوزيعها، وهل تمّ ذلك

بريدياً أم مناولة، وعدد الاستبيانات التي عادت إليه، وهل استبعد منها بعض الاستبيانـات لنقص في بياناتها، ثمّ يستخرج نسبة الاستجابة، أما اذا اعتمد اسلوب المقابلة في جمع البيانات فالمتوقع منه أن يشرح كيفية تنفيذها. ومهما كان الأسلوب الذي اختاره فلابد أن يوضح الباحث في هذا الجزء من تقرير البحث طريقة قياس كل متغير من متغيرات البحث ويصف المقياس الذي استعمله مبينا عدد أسئلته أو مواده ودرجة صحته وثباته، أما النص الكامل للمقياس فيوضع عادة في ملحق.

النتائـــج

تعرض ضمن هذا الجزء من التقرير النتائج التي توصل إليها الباحث، ويجب توخي الايجاز والدقة في العرض وأن يقتصر ذلك على النتائج فقط فليس مقبولا أن يشمل ذلك البيانات، كما ان من المحتمل أن يكون الباحث قد حصل على نتائج كثيرة إلا أن النتائج المطلوب عرضها هنا هي المتعلقة بالأسئلة التي يثيرها البحث أو الفـرضيات التي يريد اختبـارها، ويفضل استعمال وسائل التوضيح المناسبة كلما امكن ذلك مثل الجدول والأشكال والرسوم البيانية.

مناقشـة النتائج والاستنتاجــات

يقوم الباحث هنا بمناقشة النتائج التي عرضها في الجزء السابق مقارنا بينها وبين نتائج البحوث السابقة، فاذا جاءت متفقة مع تلك النتائج يستنتج بأنها مقبولة ضمن الظروف التي أجرى البحث فيها، أما اذا وجد اختلافا بينها وبين نتائج البحوث السابقة فعلية أن يناقش الأسباب المحتملة لذلك، وهل ان ذلك يرجع إلى ظروف البحث نفسه أم إلى طبيعة النتائج السابقة، ثمّ يتوصل إلى استنتاجات أولية ويدعو الباحثين إلى اغناء هذه المسألة بالبحث أو يؤكد تعميمات مطروحة سابقا.

الجـــداول

يتضمن الجدول على بيانات وصفية أو رقمية معروضة بشكل أعمدة columns وصفوف rows ، وللجدوال فائدة جمة فهي تقلل الحاجة إلى السرد المطول في التقرير وتساعد في ابراز وتوضيح العلاقات والنتائج، ويجب أن يكون للجدول

مكان محدد في سياق التقرير بحيث يسهل على القارىء الرجوع إليه عندما يشار إلى محتوياته في متن التقرير، كما يشترط أن تكون بيانات أو محتويات الجدول متكاملة، ومن المهم أن لايضع الباحث في متن تقريره جداول غير ضرورية، وللتأكد من كون الجدول ضروري أم لا يجب على الباحث أن يقرأ تقريره بتجرد فاذا اقتنع بأن التقرير سيكون ناقصاً ويصعب متابعة موضوعاته وفهمه بدون الجدول فليحتفظ به ضمن المتن، أما اذا وجد أن بيانات الجدول مهمة ولكنها ليست ضرورية لفهم التقرير فالأفضل أن يضعه في ملحق، وبخلاف ذلك يجب حذف الجدول، فكثرة الجداول لا تكسب التقرير أهمية اضافية بل أنها قد تجعل من قراءته ومتابعة محتوياته أمراً صعباً ومضجراً.

ومن الضروري أن يكون لكل جدول في التقرير رقم تسلسلي « جدول رقم ــ» وعنوان يبين محتوياته، ويراعى في صياغة العنوان الدقة والاختصار.

الأشكال والرسوم البيانية

تستعمل الأشكال والرسوم البيانية لايضاح أفكار ونتائج البحث بصورة أفضل من السرد، ويجب أن لاتستعمل هذه الوسائل لتكرار ماهو موجود في السرد وانما لتكملته وتوضيحه ومن هذه الوسائل: الرسوم البيانية أو المنحنيات، والأشكال والصور.

الملاحـــــق

وتـوضع هذه في آخر التقرير، وقد تحتوي على جداول وبيانات ذات صلة بموضوع البحث الا أن وضعها ضمن متن التقرير ليس ضرورياً لذا توضع في الملحق، ومن المواد التي توضع عادة في الملاحق الجداول الطويلة التي تحتوي على بيانات كثيرة والمقاييس التي استعملت في قياس المتغيرات ووصف أساليب التحليل التي وضعها الباحث أو عدل فيها واستعملها في تحليل البيانات، ويجب أن يخصص لكل ملحق رقم تسلسلي وعنوان لتسهيل الاشارة اليه.

كتابـة التقريـــر

لاتوجد طريقة مثالية أو مفضلة لكتابة تقرير بحث، فلكل باحث أو مؤلف

اسلوبه في الكتابة، ولكن من المؤكد أن العملية تستغرق وقتاً غير قصير وغالباً ماتكون مرهقة وأحيانا مملة، وعلى الأغلب سيقوم الباحث بكتابة عدة مسودات من تقريره قبل أن يصل به إلى المستوى الذي يرضى عنه، ويفضل البعض الانتهاء بسرعة من اعداد المسودة الأولى بدون التوقف للمراجعة أو التعديل والتصحيح، وبعد الانتهاء من المسودة الاولى يبدأ الباحث باعداد مسودة ثانية يضمنها التعديلات التي يرى ادخالها على المسودة الأولى، والمهم أن لايدع الباحث الصعوبات التي تواجهه أثناء قيامه بالمراجعة والتصحيح تقلل من حماسته او تصيبه بالاحباط، ومن المعروف أن اشق دور على الباحث هو دور الناقد لتقريره ولكنه ضروري حتى يكتشف هو قبل غيره الأخطاء والنواقص في تقريره فيبادر إلى اجراء التعديلات اللازمة عليه.

وينصح الباحث عند قيامه بكتابة ومراجعة تقريره أن يراعى المبادىء التالية:

- تنظيم المادة
- الدقة والوضوح
- الاختصار
- خلو التقرير من الأخطاء الاملائية والنحوية
- جودة الأسلوب.

فمن الضروري أن يتم تنظيم مادة التقرير بشكل منطقي متسلسل بحيث يبدأ الباحث بعرض الموضوعات العامة الرئيسية ثمّ ينتقل إلى موضوعاتها الفرعية، مراعيا في ذلك ضرورة الربط بين الموضوعات بحيث تتم المحافظة على وحدة وتماسك التقرير، كما يجب التأكد من التوازن في التقرير، فليس من المقبول أن يكون جزء المقدمة مساويا أو أكبر في حجمه من الجزء الخاص بالنتائج، والمفروض أن تشكل الأجزاء التي يعرض فيها الباحث أفكاره ونتائجه النسبة الأكبر من تقرير البحث.

وينصح الباحثون بمراعاة النقاط التالية من أجل تحسين مستوى تقاريرهم من حيث الدقة والوضوح وجودة الأسلوب:

١ ــ يجب أن يكتب التقرير بلغة يفهمها القراء المستهدفون، وأن تكون هذه اللغة فنية وليست أدبية.

٢ ـ يحذر الباحث من استعمال مصطلحات جديدة يضعها بنفسه إذا كان هناك مصطلحات موجودة تعبر عن المعاني ذاتها.

٣ ـ يجب على الباحث استعمال المصطلحات الأكثر شيوعا بدلا من تلك التي لايعرفها سوى عدد قليل من المختصين، أما إذا كان ذلك ضروريا فعلى الباحث أن يقوم بتعريفها.

٤ ـ تجنب استعمال ضمير المتكلم في الكتابة.

٥ ـ تجنب اطلاق التعاميم غير المسنده، فعليه أن يدرك بأن جملة مثل «ان غالبية علماء التنظيم يتفقون بأن تكنولوجيا العمل تقرر صفات التنظيم» هي غير دقيقة وبالتالي لايمكن قبولها من متخصص مثله يفترض أن يكون مطلعا على مراجع الموضوع التي لاتسند مثل هذا التعميم.

٦ ـ التأكد من خلو التقرير من الأخطاء الاملائية والنحوية، فاذا لم يجد بعض المقيمين مايستحق الانتقاد في التقرير فانهم سيفتشون عن الأخطاء النحوية والاملائية ـ على الأقل للتدليل على أنهم قراؤا التقرير.

٧ ـ يجب أن يختار الباحث عنوانا مناسبا لتقرير بحثه، فالعنوان واجهة البحث والعنوان الجيد هو ملخص قصير جداً للبحث، ومن البديهي مراعاة الدقة والأمانة في صياغة العنوان، فيجب أن لايوحي العنوان باحتواء التقرير على موضوعات أو نتائج لايحتويها بالفعل، فالعنوان الباهر المؤثر لايغير شيئا في البحث الرديء لكن العنوان غير المناسب قد يحد من انتشار البحث.

٨ ـ يجب أن لايهمل الباحث تقديم الشكر للجهات والأشخاص التي ساعدته في انجاز البحث بتقديم التمويل أو تسهيل عملية جمع البيانات أو ابداء ملاحظاتهم على التقرير بعد اعداده، وتوضع كلمات الشكر هذه في المقدمة ان كان التقرير طويلاً أو في هامش على أول صفحة إذا كان التقرير بشكل مقالة.

الاقتباس

عندما يشير الباحث إلى أفكار أو نتائج توصل اليها باحثون أو مختصون آخرون فعليه أن يحدد المصادر التي استقى منها هذه الأفكار أو النتائج، والاقتباس

نوعان :

ــ اقتباس حرفي مباشر وذلك بنقل كلام المؤلف الآخر كما ورد في الأصل حرفيا ويجب أن يوضع النص المقتبس بين علامتي اقتباس « . . . . »، أما إذا كان النص المقتبس طويلا (٤ سطور أو أكثر) أو أراد الباحث توجيه الاهتمام إليه فيجب وضعه في منتصف الصفحة.

ــ اقتباس شواهد غير مباشر ويتم ذلك بنقل أفكار المؤلف الآخر ولكن بعبارات يصيغها الباحث نفسه، وهذا لايتطلب وضعها بين علامتي اقتباس.
وعلى الباحث أن يراعي مايلي عند الاقتباس :

١ ــ الأمانة العلمية : أي ضرورة الاشارة إلى المصدر الذي تمّ الاقتباس منه، ويعتبر الاقتباس ـ قليله أو كثيره ـ بدون اشارة إلى المرجع سرقة علمية يستحق عليها الباحث تشويه سمعته العلمية والطرد من وظيفته. وليس مقبولا أن يكتفي الباحث بوضع قائمة بالمراجع التي اقتبس منها قائمة «المراجع» بل من الضروري أن يشير إلى كل مرجع عند الأقتباس منه اشارة صريحة وواضحة.

٢ ــ الدقة وعدم تحوير أو تحريف الكلام وهذا يتطلب أن ينقل كلام غيره أو يعيد صياغته بلغته الخاصة بدقة وأمانة بدون أن يضيف من عنده شيئا أو ينقص منه شيئا.

٣ ــ عدم الاكثار من الاقتباس لأن التقرير يجب أن يبرز اسهامات الباحث نفسه.

الاشارة إلى المراجع

توجد عدة طرق يستعملها الباحثون والمؤلفون في بيان المراجع التي يقتبسون منها، ولا توجد بينها طريقة مثالية، ولكن قد يتفق أعضاء جمعية علمية في حقل معين على استعمال طريقة معينة دون سواها، وإذا أراد الباحث نشر تقريره في دورية معينة فعليه أن يطلع على شروط النشر فيها فقد تتضمن على شرط اتباع الكاتب طريقة محددة في الاشارة إلى المراجع ولن تقبل التقارير التي تستعمل فيها طرقا أخرى، على أية حال فعندما يختار الباحث احدى هذه الطرق فعليه أن

يلتزم باستعمالها التزاما صارما، ويمكن تصنيف الطرق المتبعة إلى نوعين:
- طرق تستعمل فيها حواشي أو هوامش.
- طرق لاتستعمل فيها حواشي أو هوامش.

ويقصد بالحواشي أو الهوامش المادة التي توضع أسفل صفحات متن التقرير أو الكتاب ويفصلها عن المتن خط مستقيم، وهي تستعمل بالاضافة إلى الاشارة إلى المراجع في التعليق على مادة وردت في المتن وشرحها بالتفصيل وتسمى في هذه الحالة بحاشية المحتوي content footnote ، أو تستعمل لاحالة القارىء إلى مادة عرضت في جزء سابق أو سيتم عرضها لاحقا. وعند استخدام الحواشي في الاشارة إلى المراجع فإن من الضروري ترقيم الاقتباسات الواردة في المتن وكذلك ترقيم الاشارات إلى المراجع المقتبسة منها وفقا لذلك، ويستطيع الباحث استعمال أرقام مسلسلة لكافة الاقتباسات والاشارات المرجعية للتقرير بأكمله أو لكل فصل إذا كان التقرير يتكون من عدة فصول، أو لكل صفحة بحيث يبدأ ترقيما جديدا لكل صفحة، أما قائمة المراجع فتوضع في آخر كل فصل أو آخر التقرير. عند استعمال واحدة من هذه الطرق في الاشارة إلى مراجع الاقتباس توضع المعلومات التالية في الاشارات :

- في أول اشارة إلى المرجع توضع معلومات كاملة عن المرجع، فإذا كان المرجع كتابا يبين اسم المؤلف كاملا ثمّ عنوان الكتاب ومكان النشر ودار النشر وسنة النشر، أما إذا كان مقالة في دورية فيبين اسم المؤلف ثمّ عنوان المقالة واسم الدورية، والسنة أو رقم المجلد ورقم العدد وسنة النشر والصفحات، كما يجب ذكر الصفحة أو الصفحات التي يقتبس منها حرفيا.
- في حالة تكرار الاشارة أى نفس المرجع بعد أول اشارة يكتفي بالعبارة التالية: نفس المرجع، وتضاف الصفحة أو الصفحات عند الحاجة.
- في حالة تكرار الاشارة إلى نفس المرجع بعد الاشارة إلى مراجع اخرى يكتفي بالعبارة التالية: اسم المؤلف، مرجع سابق ويضاف عنوان الكتاب بعد اسم المؤلف إذا تمّ الاقتباس من أكثر من مرجع واحد لنفس المؤلف.

لاتتطلب بعض الطرق استعمال الحواشي اذ يكتفي بالاشارة إلى اسم المؤلف وسنة النشر في متن التقرير مثل: لاحظ عطيه (١٩٨٨) عدم حدوث انخفاض في عدد الكتبة

بعد ادخال الحاسب الآلي . . . ، أما إذا كان الاقتباس حرفينا فيوضع رقم الصفحة أو الصفحات داخل القوسين مع سنة النشر مثل ١٩٨٨ : ٥٥١) او بين قوسين في أخر الاقتباس (٥٥١).

قائمة المراجع

يجب أن تتضمن قائمة المراجع على معلومات محددة عن كل مرجع يقتبس منه الباحث، وقد تختلف طرق تنظيم المعلومات الواردة في القائمة لكنها تتفق في ضرورة أن تتضمن مايلي عن كل مرجع إذا كان كتابا : اسم المؤلف، عنوان الكتاب، مكان النشر، اسم الناشر وسنة النشر مثل :

أحمد رشيد، **نظرية الادارة العامة**. القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٢ .

أو

أحمد رشيد (١٩٧٢) **نظرية الادارة العامة**. القاهرة : دار النهضة العربية .

ويوضع خط تحت عنوان الكتاب أو تتم طباعته بخط عريض وتستعمل علامات الترقيم كما في المثال .

أما إذا كان المرجع مقالة في دورية فيجب أن تتضمن المعلومات الواردة عنها في قائمة المراجع مايلي : اسم المؤلف، عنوان المقالة، اسم الدورية، السنة أو رقم المجلد، رقم العدد، سنة النشر والصفحات مثل :

فضل عبد الله . معوقات التطوير الادارى. **العلوم الادارية**، السنة ٥، ٣، ١٩٧٠، ص ١١١ - ١٢٥ .

ويلاحظ هنا أيضا ضرورة وضع خط تحت اسم الدورية أو طباعته بخط عريض واستعمال علامات الترقيم كما في المثال .

هذا الكتاب

إن الهدف من هذا الكتاب هو تزويد الدارس أو الباحث الذي يريد التخصص في حقل الإدارة والتنظيم بمعارف أساسية عن مناهج البحث، ويجب أن لا يفهم من هذا أن هناك مناهج بحث خاصة بالإدارة والتنظيم فالعلوم الاجتماعية كلها تستخدم نفس المناهج. والميزة الرئيسية لهذا الكتاب هي في كونه يعرض ويشرح مناهج البحث هذه بلغة حقل الإدارة والتنظيم، أي باستعمال أمثلة مستمدة من تجارب الباحثين في الإدارة والتنظيم.

يتكون هذا الكتاب من أحد عشر فصلاً يركز الفصل الأول منها على توضيح مفاهيم رئيسية في عملية البحث مثل المعرفة العلمية والبحث العلمي والنظريات والقوانين والتعاميم، كما تعرض فيه أهم التحفظات التي تثار على استعمال المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية والمناهج البديلة. ويبدأ الفصل الثاني بعرض الخطوات الرئيسية لعملية البحث حيث يتبين من ذلك أن اعداد الاطار النظري هو الخطوة الأولى، ويكتمل الاطار النظري للبحث متى ما قام الباحث باختيار مسألة بحثه ووضعها بصيغة محددة ثم اختار تصميماً لبحثه يتلائم مع هذه المسألة. ويقدم الفصل الثالث عرضا مختصراً لموضوع عينة البحث وأنواع العينات العشوائية وغير العشوائية وشروط اختيار العينة العشوائية.

أما الفصل الرابع فيتضمن على تعريف عام ببيانات البحث وأهم مصادرها والقياس وأنواع المقاييس وطرق التأكد من صدق وثبات مقاييس البحث، وهو بالتالي يمهد للفصول الأربعة التي تليه والتي يتطرق كل واحد منها لوسيلة من وسائل جمع البيانات وهي: مقابلة البحث، والاستبيان، المشاهدة والبيانات الجاهزة ويبدأ كل واحد من هذه الفصول بتعريف الوسيلة ثمّ يعرض مزاياها وعيوبها وكيفية استعمالها، ويحوي الفصل التاسع على تعريف بمحتويات المكتبة وكيفية استفادة الباحث منها.

ينتقل التركيز في الفصل العاشر إلى مرحلة أخرى رئيسية من مراحل اعداد البحث وهي تحليل البيانات، ويتضح من هذا الفصل وجود طرق وصفية واحصائية للتحليل يمكن للباحث استعمالها في التوصل إلى النتائج المستهدفة، ويكتمل هذا الكتاب بموضوع اعداد تقرير البحث الذي يعرض في الفصل الحادي عشر والأخير والذي يبين ما يجب أن يحتويه تقرير البحث وكيفية اعداد التقرير وأصول الاقتباس.